



UDESC

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL

**PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

ANA LUIZA LEITE

FLORIANÓPOLIS, 2020

ANA LUIZA LEITE

**PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Dannyela da Cunha
Lemos

FLORIANÓPOLIS, SC

2020

Leite, Ana Luiza

Projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior / Ana Luiza Leite. -- 2020.

207 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2020.

1. Teletrabalho. 2. Gestão de pessoas. 3. Instituição de ensino superior. I. Lemos, Dannyela da Cunha. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

ANA LUIZA LEITE

**PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca examinadora

Orientador: _____

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos
ESAG/UDESC

Membros:

Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschutte
ESAG/UDESC

Prof. Dr. Ademar Dutra
UNISUL

Florianópolis, SC, 15/07/2020

A todos que desejam utilizar esse modelo de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar e proteger ao longo do meu percurso.

Agradeço à minha família, pela sorte que tenho de tê-los em minha vida e pelo apoio contínuo que sempre precisei. À minha mãe Odete e meu pai Salesio, por incentivarem meus estudos e sempre acreditarem no meu potencial. Às minhas irmãs, Renata e Paula, pelo apoio e compreensão ao longo dessa jornada. Às minhas sobrinhas, Maria Alice e Sara Cristina, e minha afilhada Laura Beatriz, pelas quais o meu amor transborda. E a todos os demais familiares que a vida me presenteou.

Agradeço ao meu namorado Luiz Felipe, pela parceria e inspiração nesses últimos anos. Comemorou comigo minhas conquistas e me incentivou a continuar frente às adversidades encontradas. Esteve sempre ao meu lado refletindo sobre diversos temas e me ajudando com o seu ilustre saber jurídico.

Agradeço à UDESC, instituição de ensino de qualidade, a qual tive a honra de realizar minha graduação e mestrado. Agradeço por ter acreditado e cedido espaço para a realização da implementação de um novo modelo laboral. Especialmente, agradeço à equipe do SEREM, servidores exemplares, por acreditarem no meu projeto de pesquisa e no modelo de teletrabalho.

Agradeço aos colegas e professores do grupo STRATEGOS, sempre muito cordiais, prontos a ajudar no que fosse necessário. Em especial ao Dr. Wilnei, o qual me ajudou em inúmeras questões sobre software e no desenvolvimento de um artigo científico, já publicado em revista.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, em especial à Taiana, pela parceria e amizade criada ao longo de diversas disciplinas, assim como, na construção de ótimos trabalhos.

Agradeço aos meus professores do mestrado, por ampliarem minha visão de mundo e por me ajudarem a desenvolver o meu potencial.

Agradeço à minha orientadora Dra. Dannyela, professora que tenho grande admiração. Os dois anos passaram voando sob a sua orientação, sempre dedicada e incisiva em suas contribuições às nossas pesquisas. Obrigada por ter acreditado no tema que propus e me guiado da melhor maneira possível dele ser realizado.

RESUMO

O teletrabalho, modalidade de trabalho onde são exercidas as tarefas fora do local da organização com a utilização das tecnologias, tem crescido e ganhado cada vez mais adeptos, inclusive, no setor público. O objetivo geral da dissertação foi elaborar, implementar e analisar o processo de desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho para servidores do Setor de Apoio de Remuneração (SEREM) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Foi realizada uma revisão sistemática da literatura internacional e nacional sobre o teletrabalho para aprofundamento do tema e identificação de categorias de análise. A coleta de dados ocorreu nas três etapas da metodologia adotada, pesquisa-ação (planejamento, implementação e avaliação), de diferentes formas e com múltiplos atores. As categorias de análise selecionadas a partir da fundamentação teórica foram: objetivos e cultura organizacional, aspectos legais, infraestrutura, sensibilização e treinamento, seleção, supervisão e avaliação, condutores e barreiras, benefícios e fragilidades. Para a análise dos dados qualitativos utilizou-se a análise de conteúdo categorial, enquanto para os dados quantitativos, seguiu-se uma análise de estatística descritiva, dentro das categorias de análise definidas. Inicialmente, analisou-se comparativamente práticas de teletrabalho consolidadas implementadas em três instituições públicas do estado de Santa Catarina (MPSC, TJSC e TRT12). Foram coletados dados de operacionalização e continuidade dessa modalidade, sendo apresentado como instituições públicas vêm normatizando e usufruindo do teletrabalho. Na sequência procedeu-se a análise do desenvolvimento do projeto-piloto, que por sua vez, ocorreu de março de 2019 até junho de 2020. O planejamento do projeto-piloto de teletrabalho para a UDESC foi marcado pela identificação de aspectos organizacionais no SEREM: diagnóstico, objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades e perfil dos potenciais teletrabalhadores, supervisão. O projeto-piloto de teletrabalho foi implementado por seis meses no SEREM (dezembro/19 a maio/20). Ademais, devido a necessidade de isolamento social ocasionada pela COVID-19 e consequente implementação de teletrabalho aos servidores da UDESC a partir de março de 2020 em caráter emergencial, buscou-se realizar um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC. Por fim, realizou-se a proposição de ações de continuidade para a sustentabilidade do teletrabalho na UDESC, como um programa institucional. A proposta consiste em um conjunto de diretrizes em relação à aspectos da gestão do teletrabalho: tipo de teletrabalho, objetivos e cultura organizacional, infraestrutura necessária, sensibilização e treinamentos, seleção do potencial teletrabalhador, supervisão e avaliação, definição de papéis e operacionalização.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de Pessoas. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Teleworking, a type of work where tasks are performed outside the organization with the use of technologies, has grown and gained more and more followers, including the public sector. The general objective of the dissertation was to design, to implement and to analyze the development process of the teleworking pilot project for employees in the Compensation Support Sector (SEREM) of the University of the State of Santa Catarina (UDESC). An international and national systematic review of the literature on telework was carried out to deepen the topic and identify categories of analysis. Data collection took place in the three stages of the methodology adopted, action research (planning, implementation, and evaluation), in different ways and with multiple actors. The categories of analysis selected from the theoretical foundation were objectives and organizational culture, legal aspects, infrastructure, awareness and training, selection, supervision and evaluation, drivers and barriers, benefits, and weaknesses. For the analysis of qualitative data, the analysis of categorical content was used, while for quantitative data, a descriptive statistical analysis was followed, within the defined analysis categories. Firstly, consolidated teleworking practices implemented in three public institutions in the state of Santa Catarina (MPSC, TJSC and TRT12) were comparatively analyzed. Data on the operation and continuity of teleworking were collected, being presented as public institutions have been standardizing and taking advantage of teleworking. Then, the development of the pilot project was analyzed, which in turn took place from March/2019 until June/2020. The planning of the telework pilot project for UDESC was marked by the identification of organizational aspects: diagnosis, objectives, standardization, infrastructure, awareness, activities and profiles of teleworkers consumers, supervision. The teleworking pilot project was implemented for six months at SEREM (December/19 to May/20). In addition, due to the need for social isolation caused by COVID-19 and the consequent implementation of telework for UDESC employees as of March 2020 in emergency characters, we perform a complementary tracking related to the full time telework experience of the UDESC technical employees. Finally, there was a proposal for continuity actions for the sustainability of teleworking at UDESC, as an institutional program. The proposal consists of a set of guidelines in relation to aspects of telework management: type of telework, objectives and organizational culture, necessary infrastructure, awareness and training, selection of potential teleworkers, supervision and evaluation, definition of roles and operationalization.

Keywords: Teleworking. Human Resources Management. Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações conceituais do teletrabalho.....	25
Figura 2 – Serviços de suporte a teletrabalhadores.....	44
Figura 3 – Gestão da sustentabilidade de pessoas no teletrabalho.....	52
Figura 4 – Fases na situação investigada	56
Figura 5 – Coleta de dados realizada de acordo por fase na pesquisa-ação	57
Figura 6 – Atores envolvidos no projeto-piloto	91
Figura 7 – Demonstração do processo de ingresso em teletrabalho	149
Figura 8 – Demonstração do fluxo de informações no teletrabalho	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Periodicidade possível <i>versus</i> desejada em desenvolver o teletrabalho	114
Gráfico 4 – Avaliação da infraestrutura domiciliar em relação à fornecida pela UDESC	115
Gráfico 3 – Meios de comunicação utilizados	117
Gráfico 2 – Interação com os colegas do setor <i>versus</i> colegas de outros setores	118
Gráfico 6 – Frequência de percepção de sensações	119
Gráfico 7 – Importância de áreas específicas para o teletrabalho.....	120
Gráfico 8 – Conteúdo de treinamentos pertinentes ao teletrabalho	123
Gráfico 9 – Métodos de controle do trabalho	127
Gráfico 10 – Benefícios profissionais.....	129
Gráfico 11 – Benefícios pessoais.....	130
Gráfico 12 – Fragilidades em nível pessoal.....	132
Gráfico 13 – Fragilidades em nível profissional.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Um olhar conceitual sobre teletrabalho	22
Quadro 2 – Métodos de implementação de teletrabalho em organizações	26
Quadro 3 – Estratégias de controle do trabalho	41
Quadro 4 – Barreiras e condutores ao teletrabalho	45
Quadro 5 – Benefícios na implementação do teletrabalho ao teletrabalhador.....	47
Quadro 6 – Benefícios da implementação do teletrabalho à organização	48
Quadro 7 – Fragilidades da implementação do teletrabalho ao teletrabalhador	49
Quadro 8 – Fragilidades da implementação do teletrabalho à organização.....	51
Quadro 9 – Descrição das etapas da revisão integrativa realizada	61
Quadro 10 – Referencial teórico e analítico	62
Quadro 11 – Comparativo de regulamentações sobre o teletrabalho	67
Quadro 12 – Informações do projeto piloto e conseqüente programa das instituições públicas	68
Quadro 13 – Conceituação de teletrabalho por instituição	69
Quadro 14 – Objetivos com a implementação	70
Quadro 15 – Quantitativo de servidores em teletrabalho.....	72
Quadro 16 – Requisitos para participação ao teletrabalho.....	73
Quadro 17 – Critérios de preferência de servidores ao teletrabalho	75
Quadro 18 – Acompanhamento e capacitação para o teletrabalho	79
Quadro 19 – Papel do setor de gestão de pessoas no acompanhamento do teletrabalho.....	81
Quadro 20 – Especificação dos comitês ou comissões de teletrabalho de cada instituição	82
Quadro 21 –Benefícios percebidos com a implementação do teletrabalho	83
Quadro 22 – Quantitativo de técnicos universitários de 2015 a 2019	85
Quadro 23 – Equipamentos.....	116
Quadro 24 – Requisitos para participação ao teletrabalho na UDESC.....	147
Quadro 25 – Critérios de preferência de servidores ao teletrabalho na UDESC	148
Quadro 26 – Papel da área de recursos humanos da UDESC.....	152
Quadro 27 – Especificação da comissão de teletrabalho na UDESC	154
Quadro 28 – Especificação do papel do gestor	154
Quadro 29 – Especificação do papel do teletrabalhador.....	155
Quadro 30 – Resumo proposta.....	155

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	22
2.1	TELETRABALHO	22
2.1.1	Planejamento	27
2.1.1.1	<i>Cultura Organizacional e Objetivos</i>	<i>28</i>
2.1.1.2	<i>Aspectos Legais do Teletrabalho</i>	<i>29</i>
2.1.1.3	<i>Infraestrutura</i>	<i>31</i>
2.1.1.4	<i>Sensibilização e Treinamento.....</i>	<i>34</i>
2.1.1.5	<i>Seleção do teletrabalhador</i>	<i>36</i>
2.1.1.6	<i>Supervisão e avaliação.....</i>	<i>39</i>
2.1.2	Implementação e Monitoramento.....	44
2.1.2.1	<i>Condutores e barreiras</i>	<i>45</i>
2.1.3	Avaliação	47
2.1.3.1	<i>Benefícios</i>	<i>47</i>
2.1.3.2	<i>Fragilidades</i>	<i>49</i>
2.1.3.3	<i>Continuidade e Sustentabilidade.....</i>	<i>51</i>
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E SUJEITOS	54
3.2	PROCESSO DE PESQUISA-AÇÃO	55
3.2.1	Coleta de Dados	56
3.2.1.1	<i>Revisão sistemática</i>	<i>60</i>
3.2.2	Análise de Dados.....	62
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA.....	65
4.1	APRESENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	65
4.1.1	Conceituação e objetivos.....	69
4.1.2	Seleção de servidores.....	72
4.1.3	Acompanhamento e orientações.....	76
4.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA EVIDENCIADA NA UDESC	84
4.3	ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA COM BASE NOS CONCEITOS, TEORIAS E NAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS LEVANTADAS	87
4.3.1	Planejamento	88
4.3.1.1	<i>Diagnóstico, objetivos e normatização</i>	<i>88</i>
4.3.1.2	<i>Infraestrutura</i>	<i>90</i>
4.3.1.3	<i>Sensibilização.....</i>	<i>91</i>
4.3.1.4	<i>Seleção dos teletrabalhadores.....</i>	<i>93</i>
4.3.1.5	<i>Supervisão e avaliação.....</i>	<i>97</i>
4.3.2	Implementação.....	98
4.3.2.1	<i>Primeiro Trimestre – (Dezembro/Janeiro/Fevereiro).....</i>	<i>99</i>
4.3.2.2	<i>Segundo Trimestre – (Março/Abril/Maio)</i>	<i>101</i>

4.3.2.3	<i>Condutores e barreiras percebidos</i>	105
4.3.3	Avaliação	107
4.3.3.1	<i>Benefícios percebidos</i>	107
4.3.3.2	<i>Fragilidades percebidas</i>	108
4.3.4	Estudo exploratório experiência de servidores em teletrabalho integral na UDESC	110
4.3.4.1	<i>Teletrabalho</i>	111
4.3.4.2	<i>Infraestrutura</i>	115
4.3.4.3	<i>Sensibilização e desenvolvimento</i>	119
4.3.4.4	<i>Supervisão e avaliação</i>	126
4.3.4.5	<i>Benefícios e fragilidades</i>	129
5	PROPOSTA DE RECOMENDAÇÃO	138
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO.....	138
5.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS	140
5.3	INFRAESTRUTURA	142
5.4	SENSIBILIZAÇÃO	144
5.5	SELEÇÃO DO TELETRABALHADOR.....	146
5.6	SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO	150
5.7	DEFINIÇÃO DE PAPÉIS	152
6	CONCLUSÕES	157
	REFERÊNCIAS	162
	APÊNDICE A – DADOS DA REVISÃO SITEMÁTICA INTERNACIONAL	175
	APÊNDICE B – DADOS DA REVISÃO SITEMÁTICA NACIONAL	185
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA MPSC	188
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA TJSC	189
	APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA TRT12	190
	APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO INICIAL – DADOS DO SEREM	191
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO INICIAL – TELETRABALHADOR	193
	APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO MENSAL - TELETRABALHADOR	197
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO MENSAL – GESTOR	199
	APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO SERVIDORES UDESC	200
	APÊNDICE K – CONTROLE DE REUNIÕES	206
	APÊNDICE L – PLANO DE TRABALHO	207

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm se adaptando ao ambiente externo, ao longo dos anos, em busca de novas competências necessárias para manter-se vivas no mercado competitivo. Esforços têm sido notados na aplicação de seus conhecimentos para melhorar seus negócios internamente e suas relações com os atores externos (HIDALGO; ALBORS, 2008). Devido às incertezas do ambiente empresarial, as empresas buscam adotar práticas mais flexíveis, sejam elas estratégicas ou operacionais, para responder rapidamente às novas demandas (DA SILVA, 2014).

A competitividade, a globalização e os processos de inovação em gestão tornam ainda mais complexa a atuação da gestão de pessoas. Para que as organizações permaneçam competitivas, a gestão de pessoas tem procurado constantemente novas formas de atrair e reter mais força de trabalho técnico sem sacrificar a inovação (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993). A necessidade de competências individuais para o desenvolvimento organizacional, processos contínuos de inovação em gestão de pessoas, uso de tecnologias para ampliação da comunicação e da agilidade nas atividades passam a ser as atuais demandas e desafios à atividade da gestão de pessoas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

No que tange aos desafios em gestão de pessoas, observam-se modificações no tradicional modelo de trabalho das organizações. Nesse contexto, a flexibilidade de trabalho se amplia como uma realidade no mercado e como parte da estratégia organizacional (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Com o desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade acessível e atrativa (ROCHA; AMADOR, 2018), sendo vista como uma ferramenta inovadora na área de gestão de pessoas (HIDALGO; ALBORS, 2008).

O teletrabalho é visto como uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo, na medida em que o local de trabalho não apresenta mais os limites geográficos das organizações (NOHARA et al., 2010). Essa modalidade de trabalho impacta o próprio significado de organização, uma vez que transforma o trabalho de um lugar para ir em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar (DA COSTA, 2007).

Há uma ampla gama de palavras utilizadas como sinônimo de teletrabalho na literatura: *home office*, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho em casa, *teleworking*, *telecommuting*, entre outros (BROEK; KEATING, 2011). *Telecommuting* e *teleworking* são genericamente traduzidos para o português como teletrabalho. Contudo, o primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o local central da empresa e o local do trabalhador, enquanto o segundo enfoca que as atividades são realizadas por meio das tecnologias da comunicação e informação

(ROCHA; AMADOR, 2018). Infere-se que a falta de uma única definição do teletrabalho torna difícil a quantificação e qualificação do fenômeno (TREMBLAY, 2002). Na presente pesquisa, utiliza-se o termo teletrabalho, que é entendido como um modo de exercer o trabalho fora da estrutura física da organização com utilização de tecnologias da informação e comunicação em tempo parcial ou integral (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ROSENFELD; DE ALVES, 2011).

A prática de trabalho remoto vem crescendo no Brasil, visto que de acordo com dados da *Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades* - SOBRATT (2014), em torno de doze milhões de pessoas no país já trabalham a distância. Atualmente, estimar a quantidade de teletrabalhadores no mundo se mostra uma tarefa difícil: os números disponíveis na literatura são consideravelmente divergentes, entretanto, é unânime a constatação da tendência de forte aceitação mundial e seu acelerado crescimento (ROCHA; AMADOR, 2018).

A pesquisa *Human Capital Trends* (DELLOITE, 2018) apresenta o teletrabalho como o segundo programa de gestão de pessoas mais valorizado (70% dos respondentes), enquanto apenas 27% dos empregadores oferecem essa modalidade de trabalho. O estudo da *Global Talent Trends* (MERCER, 2018), por sua vez, apresenta que 96% das empresas planejam fazer alterações no seu desenho organizacional. Os colaboradores querem mais opções de trabalho flexível, sendo que as organizações estão cada vez mais atentas – 80% veem o trabalho flexível como parte essencial da sua proposta de valor, em comparação com os 49% do ano passado (MERCER, 2018).

As organizações que adotam flexibilidade no trabalho têm uma enorme vantagem competitiva em relação a produtividade e a retenção, mas ao mesmo tempo, é verificado um novo conjunto de desafios: dificuldades na colaboração e vínculo (LINKEDIN, 2019). Frolick, Wilkes e Urwiler (1993) já alertavam que as empresas que veem o teletrabalho como uma alternativa a encontrar resultados em vantagem competitiva, vão trazer novos desafios aos gestores nos próximos anos.

Na pesquisa *Tendências de Recursos Humanos* feita pela *Great Place to Work* (GPTW, 2019) verifica-se a flexibilização da estrutura de trabalho como desafio. Ressalta-se que a flexibilização ecoa em diversas práticas de destaque entre as melhores empresas para trabalhar avaliadas pelo GPTW. Entre as ranqueadas na lista de 2018, 82% adotam horário flexível e 61% disseram estimular o *home office* (GPTW, 2019). O *home office*, uma forma comum de teletrabalho, tem sido cada vez mais promovido, também, como forma de garantir a continuidade das operações em emergências (DONNELLY; THOMSON, 2015).

Gradualmente, as entidades públicas sofrem influência do setor privado no sentido de desenvolver e melhorar suas atividades com objetivo de obter um serviço prestado de qualidade.

De acordo com Pereira e Spink (2006), não se trata da simples importação de modelos idealizados no mundo empresarial, mas do reconhecimento de que as novas funções do Estado exigem novas competências e novas estratégias administrativas. O teletrabalho demanda ajustes em inúmeros aspectos das práticas administrativas, tais como: o planejamento das atividades, formação de equipes de trabalho, distribuição das tarefas, prazos de execução das tarefas, controle dos colaboradores, relação dos teletrabalhadores com a empresa, a cultura organizacional e os colegas (NOHARA et al., 2010).

Observando a prática das agências federais americanas, que por força de lei são obrigadas a adotar o teletrabalho em cada departamento da administração federal, setores do governo federal brasileiro começaram a modernizar-se ao liberar seus servidores para trabalhar em casa (DA SILVA, 2015). No âmbito nacional, verifica-se instituições como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), Receita Federal (DA SILVA, 2015) e Poder Judiciário brasileiro (LIMA, 2018) obtendo boas experiências com o teletrabalho.

No âmbito estadual catarinense, cita-se o Tribunal de Justiça (TJSC) (HAU; TODESCAT, 2018) e o Ministério Público (MPSC) (LEITE; MULLER, 2017) como instituições que praticam o teletrabalho. Infere-se que os projetos de teletrabalho na esfera pública vêm se perpetuando devido ao fato da identificação de bons resultados, como melhoria na qualidade de vida do servidor e maior eficiência da organização pública.

O teletrabalho se destaca como uma categoria de trabalho viável na administração pública brasileira, embora, dependente de incentivos das esferas governamentais e da iniciativa dos órgãos públicos que pretendem utilizar essa modalidade de trabalho (DA SILVA, 2014). Ao considerar a intensa utilização de tecnologias de informação e conhecimento das atividades no serviço público brasileiro, Da Silva (2015) acredita que há maturidade para discutir e aprovar normas para promover a introdução do teletrabalho na Administração Pública.

Nesse sentido, verificam-se inúmeros benefícios na utilização dessa modalidade para organizações e profissionais. Destacam-se, ainda, benefícios que são vistos para a sociedade, no sentido de melhoria de sustentabilidade, incrementos de tecnologia e melhoria na própria mobilidade urbana. Nas instituições de ensino superior, essa mobilidade poderia ser ainda mais interessante, visto que centros de ensino demandam a centralização de uma grande quantidade de discentes, docentes e técnicos.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na literatura não foram encontrados casos práticos de adoção de teletrabalho em instituições de ensino superior (IES) no que concerne aos cargos técnicos administrativos, embora sejam identificadas pesquisas relacionadas a flexibilidade de trabalho de docentes (GOMES, 2002; SCHROEDER, 2007; CARNEVAL, 2018). Busca-se, então, estudar o teletrabalho no contexto de uma IES pública, a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em relação aos cargos técnicos administrativos.

A UDESC atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão há mais de 50 anos. Dispõe de uma estrutura *multicampi*, com 12 unidades distribuídas em nove cidades do Estado de Santa Catarina, na Região Sul do Brasil, além de 32 polos de apoio presencial para o ensino a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, do Ministério da Educação (UAB/MEC).

A IES é dividida em cinco Pró-Reitorias (Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e, Pró-Reitoria de Planejamento), sendo que a presente pesquisa foi desenvolvida na Pró-Reitoria de Administração, órgão executivo que superintende, coordena, orienta e fiscaliza todas as atividades administrativas. Composto o Quadro Permanente de Pessoal, no ano de 2019, a UDESC conta com um total de 1.903 servidores, sendo 757 técnicos, distribuídos por todos os *campi* e Reitoria. A categoria de técnico está representada pelos Técnicos Universitários de Desenvolvimento, de Suporte, de Execução, de Serviços e pelos Advogados Fundacionais, que estão distribuídos por todos os *Campi* e na Reitoria.

A Universidade possui um Planejamento Estratégico denominado Plano 20, que, em 2010, passou por uma atualização para o período 2010-2030, principalmente com o incremento do diagnóstico estratégico, onde se buscou analisar as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo e as forças e fraquezas da UDESC em relação aos seus recursos internos. Com isso, a organização percebeu a necessidade de assumir a tecnologia da informação e comunicação como base pedagógica e administrativa. A UDESC está atenta aos avanços tecnológicos e à inserção da sociedade na era do conhecimento, ou seja, a instituição está apoiada em forte base de informática que dê apoio à administração interna, bem como às atividades pedagógicas e científicas (UDESC, 2010).

Além disso, no Plano 20 foram destacadas diversas diretrizes em diferentes dimensões. Na dimensão política de gestão de pessoas, verifica-se a necessidade de valorizar as potencialidades de cada pessoa como ser humano, incentivar as iniciativas de ações criativas e inovadoras e adotar um plano de carreira compatível para os corpos docente e técnico-administrativo que assegure a valorização profissional e incentive a permanência das pessoas na instituição (UDESC, 2010). Na dimensão política de gestão de infraestrutura, observa-se a

necessidade de otimizar o uso das instalações e equipamentos (UDESC, 2010). Na dimensão política de organização e gestão institucional, objetiva-se consolidar e aprimorar uma estrutura moderna de gestão da instituição, com autonomia representativa e partilhada por meio do estabelecimento e acompanhamento de metas vinculadas ao planejamento institucional e implementação de mecanismos de adequação da gestão universitária ao cumprimento dos objetivos e projetos institucionais (UDESC, 2010).

A UDESC possui algumas práticas de desenvolvimento de pessoas geridas pela Coordenadoria de Desenvolvimento Humano com ações divididas em quatro frentes: desenvolvimento, qualificação/capacitação, qualidade de vida no trabalho e movimentação-ambientação. As práticas de gestão de pessoas estão atentas as fases dos colaboradores na instituição: entrada de novos servidores, manutenção enquanto servidor da UDESC ativo e preparo para a sua saída, seja para a inatividade ou não.

Ainda, a Universidade vem passando por um processo de digitalização de processos. Professores e técnicos da Reitoria e dos centros de ensino têm participado desde o início do ano de 2019 de uma série de ações com a finalidade de aderir ao projeto Governo Sem Papel. O objetivo deste projeto é eliminar o uso do papel nos processos administrativos e aumentar a eficiência no serviço prestado pelos órgãos do Executivo, por meio do Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGP-e). Todos os servidores da universidade devem fazer cadastro no sistema para realizar a abertura e tramitação de processos digitais. Entre os principais ganhos com a mudança estão a economia de papel e de tempo de trabalho dos servidores, além da maior agilidade e transparência na tramitação de processos. Somente na parte de redução de despesas, o governo estima uma economia anual de R\$ 29 milhões com a medida em todos os órgãos estaduais, considerando apenas gastos com material de expediente, transporte e digitalização de documentos.

Neste contexto, visto as iniciativas de gestão de pessoas, a busca de eficiência e atualização por meio da digitalização de processos na UDESC, verificou-se a possibilidade de propor alternativas à flexibilidade de trabalho dos servidores técnicos por meio da elaboração de um projeto-piloto de teletrabalho. Ressalta-se que o corpo docente já possui flexibilidade de horário devido à natureza das suas atividades. O corpo técnico da instituição, por sua vez, não possui um programa institucionalizado como parte da estratégia de gestão de pessoas, mesmo possuindo atividades possíveis de se realizar em qualquer hora e em qualquer lugar.

A criação de um programa de teletrabalho na universidade poderia acoplar as diretrizes do planejamento estratégico citadas anteriormente. No sentido de ser uma prática inovadora (HIDALGO; ALBOR, 2008; NOHARA et al., 2010), de valorizar o colaborador e ser uma forma

de retenção de pessoas (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), de otimizar o local de trabalho e equipamentos (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), de propiciar maior autonomia (ROSENFELD; DE ALVES, 2011) e de estabelecer e acompanhar de metas e objetivos (CONTRERAS; ROJAS, 2015; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

Nesta esteira, a presente pesquisa trouxe a proposta de uma experimentação de teletrabalho por alguns servidores da UDESC, realizando o acompanhamento e auferindo os resultados desse novo modelo laboral. A princípio ficou definido que a implementação de um projeto-piloto de teletrabalho na instituição teria que ser desenvolvida com poucos participantes devido as limitações de tempo e pessoal. Dessa forma buscou-se a seleção de um setor na instituição cujas características viabilizassem a implementação do teletrabalho, tais como natureza do trabalho e acesso facilitado aos sistemas da instituição em domicílio. Além disso, procurou-se um setor em que fosse possível realizar a mensuração de atividades realizadas para acompanhamento de produtividade e estivesse relativamente adiantado e adaptado no processo de digitalização de processos.

Optou-se, em consonância com o Pró-Reitor, Coordenadora de Recursos Humanos e os próprios servidores do setor, pela escolha do Setor de Apoio a Remuneração (SEREM). Este setor, constituído por um coordenador e quatro técnicos universitários, possui adesão a todos os requisitos citados anteriormente para a execução do teletrabalho. Além disso, a natureza do trabalho do setor requer a concentração dos servidores e silêncio. Os servidores do SEREM percebem muito ruído no local de trabalho, visto que dividem a sala com outros setores: Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), Setor de Direitos e Deveres, Setor de Direitos e Deveres e Setorial de Recursos Humanos da Reitoria. Ainda, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), CRH e os próprios servidores do SEREM observam o teletrabalho como uma oportunidade que pode facilitar o desenvolvimento das atividades e aumentar a motivação dos colaboradores por meio de melhoria da qualidade de vida.

Nesta esteira, iniciou-se a implementação do projeto-piloto de teletrabalho pelo setor SEREM, que possui características propícias a realização dessa modalidade laboral. Destaca-se que a pesquisa buscou acompanhar o desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho nesse setor específico, sendo uma pesquisa experimental da realização de formas flexíveis de trabalho na prática. Ou seja, utilizou-se a estratégia metodológica de pesquisa-ação para acompanhar a experiência de projeto-piloto de teletrabalho, desde a sua elaboração até a sua finalização.

Por fim, ressalta-se que em função da pandemia e do isolamento social necessário, adotou-se o teletrabalho na UDESC em caráter emergencial por meio da Resolução n. 06/2020 – CONSUNI em março de 2020. Esse momento foi aproveitado para compreender mais acerca das

decorrências dessa modalidade na UDESC, realizando um levantamento complementar a perspectiva da pesquisa-ação, com investigação direcionada aos demais servidores técnicos. Esse levantamento teve o objetivo de entender as experiências em teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC de forma complementar e de gerar maior embasamento à proposta do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é elaborar, implementar e analisar o processo de desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho para servidores do Setor de Apoio de Remuneração (SEREM) da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Os objetivos específicos que buscam subsidiar o alcance do objetivo geral são:

1. Analisar comparativamente práticas de teletrabalho implementadas em três instituições públicas;
2. Identificar aspectos organizacionais referente à implementação do teletrabalho no SEREM: diagnóstico, objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades e perfil dos potenciais teletrabalhadores, supervisão;
3. Realizar um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial;
4. Acompanhar a implementação do projeto-piloto de teletrabalho no SEREM;
5. Avaliar os resultados e percepções dos servidores do SEREM em teletrabalho;
6. Propor um conjunto de diretrizes para normatização do teletrabalho na UDESC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Mesmo com o número de teletrabalhadores em ascensão (TUNG; TURBAN, 1996; VARGAS; OSMA, 2013) desde o início da década de 1970, esse número tem se mantido abaixo das expectativas (SELL; JACOBS, 1994; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Contudo, a produção científica sobre o tema vem crescendo, ao longo dos anos, desde a década de 80 (LEITE; LEMOS, 2019).

Por meio de uma revisão integrativa da literatura internacional, identificou-se poucos artigos empíricos sobre o teletrabalho no setor público. Os mesmos estão voltados à busca de impactos gerados pelo teletrabalho (DUXBURY; NEUFEL, 1999; SOLÍS, 2017; HAU;

TODESCAT, 2018) e têm estendido maior preocupação à diferentes atores, como o colaborador, gestor, colegas de trabalho, interação em meio social (COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016) e com a família (SOLÍS, 2017).

Em revisão sistemática da literatura, constatou-se que há poucos casos de produção acadêmica empírica nacional sobre o teletrabalho, sendo apenas quatro deles em instituições públicas (TREMBLAY, 2002; DA COSTA, 2007; GOMES; SILVA, 2016; HAU; TODECAST, 2018). A grande maioria dos trabalhos é construída a partir de dados coletados junto a teletrabalhadores: podendo ser estagiários (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), colaboradores do conhecimento (GASPAR et al., 2011), docentes (GOMES; SILVA, 2016) e teletrabalhadores de empresas de *Contact Center* (BIASI; SOUZA, 2006). Logo, percebe-se que os estudos produzidos no Brasil enfocam basicamente a perspectiva individual do teletrabalhador. Contudo, destaca-se a importância de observar a operacionalização do teletrabalho, principalmente nas organizações públicas, cuja ênfase acaba sendo na questão legal.

Ainda há espaço para pesquisas que avançam na direção do impacto do teletrabalho dentro da organização (DA SILVA, 2014) e seus efeitos ao longo do tempo (BÉLANGER; WATSON-MANHEIM; CISNE, 2013). Do mesmo modo, verificam-se poucos estudos que analisam o ecossistema completo do teletrabalho, uma vez que a maioria das pesquisas se limitam a analisar aspectos específicos (LEITE; LEMOS, 2019). Schroeder (2007), por sua vez, sugere que novos trabalhos de pesquisa sejam realizados sobre a questão do teletrabalho nas mais diversas IES, a fim de que estas possam desenvolver práticas e políticas de implementação do teletrabalho.

Desta forma, o presente trabalho contribui, somando à literatura já existente, por meio da perspectiva da gestão e criação de programas de teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013) em uma IES pública (SCHROEDER, 2007) para servidores técnicos, sendo analisado o processo ao longo do tempo (BÉLANGER; WATSON-MANHEIM; CISNE, 2013).

A contribuição do trabalho também pode ser vista na prática, por meio de melhorias para os colaboradores, empresa e sociedade (VARGAS; OSMA, 2013). A qualidade de vida dos servidores que usufruem da estrutura construída na pesquisa, permitindo-os gerir seu tempo e se beneficiar na dispensa do deslocamento (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). A organização ganha em melhoria de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), colaboradores mais motivados (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e até mesmo redução de custos (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Observa-se que a introdução do teletrabalho pode, também, facilitar o alcance dos objetivos desenvolvidos no planejamento estratégico da UDESC e ser considerada uma inovação na gestão.

A sociedade pode se beneficiar de uma administração pública inovadora e que busca a eficiência, além da melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersados no transporte, redução do consumo papel e outros bens e serviços (HAZAN; MORATO, 2018). Por fim, acrescentam-se ganhos em relação à continuidade do trabalho em situações de emergência (DONNELLY; THOMSON, 2015).

Pessoalmente, a pesquisa agrega conhecimento teórico e prático sobre desenvolvimento de programa de teletrabalho na esfera pública. A mestranda também tem a oportunidade de vivenciar a experiência profissional em relação ao processo de implementação de práticas flexíveis de trabalho, cada vez mais demandada tanto pelos colaboradores, como pelas próprias organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Inicialmente, são expostos a conceitualização e os estudos sobre teletrabalho referentes à sua adoção em organizações. Em seguida, o teletrabalho é abordado por diversos tópicos que envolvem um projeto-piloto dessa modalidade laboral, dividido em três blocos: planejamento, implementação e avaliação.

2.1 TELETRABALHO

O teletrabalho tem colecionado conceituações ao longo do tempo, como é apresentado pelo Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Um olhar conceitual sobre teletrabalho

Autores Ano	Conceituação de Teletrabalho
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor, em 1973, para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho, por meio do uso de telecomunicações e computadores.
Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Mello (1999)	É levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem em vez de levá-los ao trabalho.
Illegems e Verbeke (2004)	Definimos como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com utilização de TICs.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em sentido amplo, percebe-se que em diferentes conceituações há (i) a caracterização do local de trabalho, (ii) do tempo de trabalho (integral ou parcial) e (iii) do uso de tecnologias da informação e comunicação. No que tange a localização do trabalho (HADDON; BRYNIN, 2005), verificam-se as seguintes distinções: (i) *home office*, *home-based work* ou *homework*: peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador (AGUILERA et al., 2016; HADDON; BRYNIN, 2005); (ii) escritórios satélites: extensões atomizadas da empresa central (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011); (iii) telecentros ou *coworkings*: estabelecimentos próximos a moradia dos trabalhadores que suportam postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011); (iv) trabalho móvel: trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens (ROSENFELD; DE ALVES, 2011), sendo em geral lugares público, como um café

ou em um meio de transporte (WOJCAK et al, 2016); (v) empresas remotas ou *off-shore*: (*call centers* ou tele serviços, por meio dos quais empresas instalam seus escritórios ou subcontratam empresas de tele serviços de outras lugares do mundo com mão de obra mais barata (ROSENFELD; DE ALVES, 2011);

Em relação à periodicidade de teletrabalho (HADDON; BRYNIN, 2005) identificam-se as seguintes classificações: (i) parcialmente (AGUILERA et al., 2016), por meio de algumas horas do dia (ROSENFELD; DE ALVES, 2011) ou alguns dias da semana (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e (ii) totalmente à distância (WOJCAK et al., 2016).

Nilles (1988) e Teo, Lim e Wai (1998) verificaram que a maioria os colaboradores costumam realizar o teletrabalho entre um e dois dias por semana. Inclusive, Collins, Hislop e Cartwright (2016) perceberam que a maioria dos estudos acadêmicos está centrada no teletrabalhador em tempo parcial, embora sejam os colaboradores em tempo integral quem geralmente sofrem maiores impactos. Contudo, Wojcak et al. (2016) estima que o número de pessoas em teletrabalho, bem como as opções de teletrabalho a tempo integral e parcial, se altere dinamicamente no futuro.

O número de dias de trabalho em casa não afetou a satisfação geral com a vida na pesquisa elaborada por Vittersø et al. (2003), entretanto, de forma qualitativa, os autores averiguaram que dois ou três dias de teletrabalho geraram mais satisfação para os colaboradores do que uma semana completa de teletrabalho. Além disso, foi percebido que quando os colaboradores trabalham muito em casa, a satisfação geral dos seus parceiros/família se reduz, visto que quando a concentração dos teletrabalhadores em casa aumenta, o sentimento de pertencimento dos parceiros/família diminui (VITTERSØ et al., 2003). Destaca-se que a realidade de vida de cada indivíduo é única e requer uma avaliação personalizada, da qual é importante que o próprio negocie e envolva seus familiares (BARROS; DA SILVA, 2010).

Além da periodicidade de teletrabalho, o horário de trabalho também é estudado nessa modalidade laboral. Verifica-se que nem todos os colaboradores possuem a mais alta qualidade de produção de serviço entre às 8 e 17 horas (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Da maioria dos colaboradores que trabalham quando querem, apenas um quarto concordou que são menos capazes de controlar suas horas de trabalho, e, ainda, 60% concordaram que trabalham muito mais tempo (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009). Nesse sentido, enquanto o teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, pois este é definido pelo volume de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD; DE ALVES, 2011).

Sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação, verifica-se que já estão disponíveis para realização de trabalho remoto (HADDON; BRYNIN, 2005). Entretanto, embora a tecnologia tenha desempenhado um papel fundamental ao facilitar a adoção do teletrabalho, o acesso à *internet* e *intranets* da empresa pode ser difícil de obter devido a limitações geográficas, assim como, por limitações de disponibilidade de informação trocadas por dispositivos ao invés da comunicação pessoal (BAYRAK, 2012).

Ao analisar a conceituação de teletrabalho, percebe-se que há uma variedade de palavras utilizadas como sinônimo: *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho flexível, trabalho móvel, trabalho em casa, *telework* e *telecommuting* (BROEK; KEATING, 2011). *Telecommuting*, o primeiro termo a aparecer, foi criado por Jack Niles em 1976 no seu livro “*The telecommunications Transportation Trade-Off*”. Como não há tradução a este termo, convencionou-se chamar de prestação de serviços de teletrabalho (MELLO, 1999). *Telecommuting* é, na verdade, um subconjunto do *telework* – termo que inclui todas as substituições relacionadas ao trabalho por meio de tecnologias de informação e viagens (NILLES, 1988).

Rocha e Amador (2018) notaram que nos Estados Unidos, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas tecnológicas, enquanto o segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos (ROCHA; AMADOR, 2018).

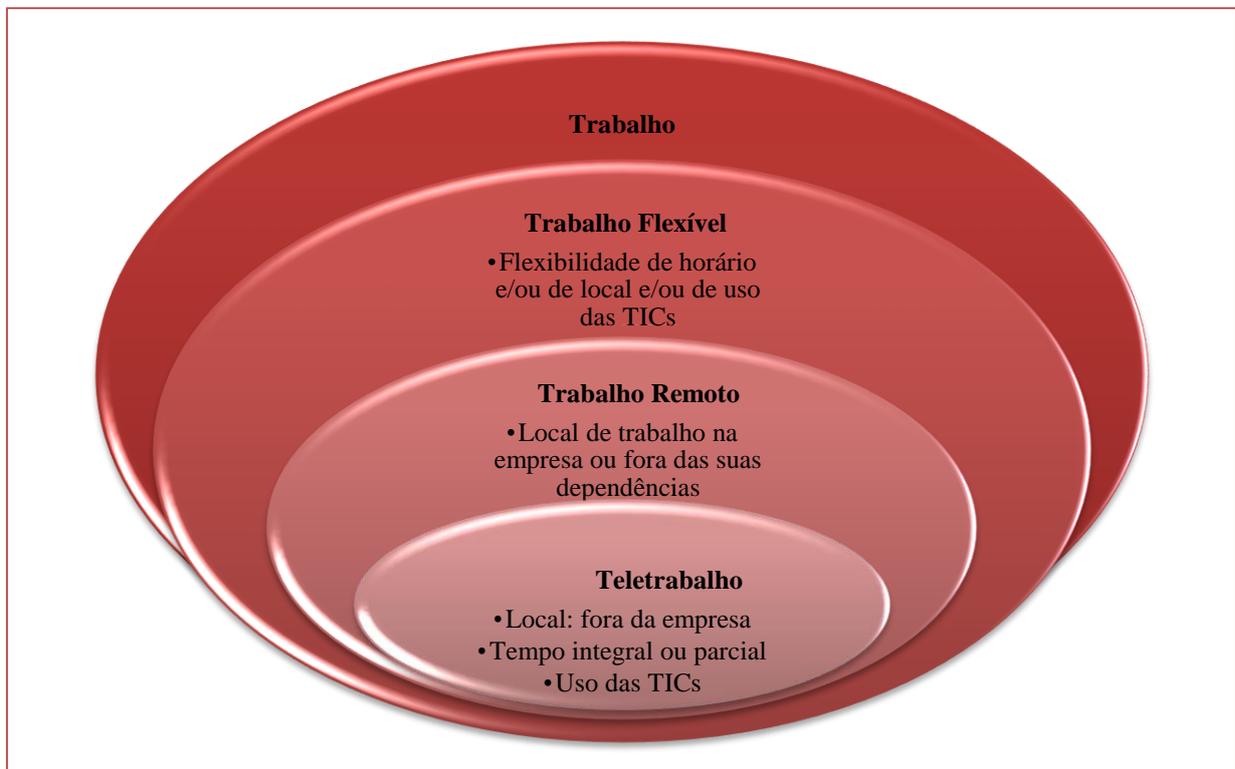
O trabalho flexível, por sua vez, é um termo mais amplo que se baseia na gestão de horário flexível, local flexível e telecomunicação (KUGELMASS, 1996). Apresentam-se exemplos de tipos de trabalho flexível: (i) contratos zero-horas: os colaboradores são requeridos e pagos de acordo com as horas trabalhadas; (ii) *part-time working*: empregados contratados por meio período; (iii) interrupções da carreira: períodos sabáticos; (iv) *four day week*: trabalho realizado em quatro dias na semana ao invés de dos cinco dias úteis; (v) *teleworking*: teletrabalho; (vi) *commissioned outcomes*: não há horas fixadas, só definição de resultado a ser alcançado individualmente; (vii) *compresses hours*: realocação de trabalho para menores e maiores blocos de trabalho durante a semana; (viii) *flextime*: permite empregados escolher certos limites – quando começar e terminar o trabalho; (ix) *job-sharing*: trabalho meio período onde duas pessoas compartilham a responsabilidade pelo mesmo trabalho; (x) *working from home*: trabalho realizado em casa (CIPD, 2019).

O trabalho remoto, outro termo comumente utilizado, é composto de diversas situações nas quais os colaboradores podem trabalhar ou não nas dependências da empresa com ou sem

uso de tecnologias da informação, enquanto teletrabalho é exclusivamente fora do local de trabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Nesse sentido, o teletrabalho está inserido nas formas de trabalho flexível e remota, uma vez que traz em seu arcabouço características convergentes, como a realização do trabalho à distância e em horários menos rígidos (NOGUEIRA; PATINI, 2012). A seguir, a Figura 1 apresenta as relações conceituais do teletrabalho:

Figura 1 – Relações conceituais do teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020, com base em Nogueira e Patini, 2012; Haddon e Brynin, 2005; Tremblay, 2002; Kugelmass, 1996.

Percebe-se que o termo teletrabalho possui diversas aplicações: tanto a um profissional em domicílio em tempo integral, quanto a um em tempo parcial, que ocasionalmente exerce sua função em casa ou em outro lugar (TREMBLAY, 2002). Nesse sentido, nota-se que a própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea, pois existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como, situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos (ROCHA; AMADOR, 2018).

Além de aspectos conceituais, observam-se as características e o desenvolvimento do tema. Hunton e Harmon (2004) apresentam o teletrabalho como uma terceira fase da evolução do trabalho, que é uma extensão híbrida das duas fases anteriores (tribos nômades e trabalho coletivo em grandes centros), onde o trabalho pode ser realizado em uma localização central ou

em qualquer lugar do mundo, com constantes mudanças de local. Não é claro que a terceira fase seja o melhor modo, como também não é visível como uma política efetiva de um teletrabalho afetará gerentes, colaboradores, organizações e sociedades ao longo do tempo (HUNTON; HARMON, 2004).

Destaca-se que o teletrabalho não é um arranjo típico apenas de grandes organizações, embora sejam maioria (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). É, também, de pequenas e médias empresas, assim como, não é uma tendência de curto prazo (WOJCAK et al., 2016). Contudo, por uma perspectiva de contingência, o teletrabalho não deve ser visto como uma ferramenta que pode ser de forma simples introduzida em qualquer organização a baixo custo, e automaticamente levar a uma melhoria significativa da sua base de recursos (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004).

Um programa de teletrabalho gera impacto em diferentes atores: teletrabalhador (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997), gestor de teletrabalhador (WOJCAK et al., 2016), equipe presencial (COENEN; KOK, 2014), família do teletrabalhador (SULLIVAN; LEWIS, 2001), a organização (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), organizações parceiras e sociedade. A implementação do teletrabalho requer uma série de etapas, medidas e contextos que a empresa deve se preocupar, como apresentado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Métodos de implementação de teletrabalho em organizações

Vargas e Osma (2013)	Silva (2014)	Mross (2016)
Diagnóstico (análise da propensão ao teletrabalho pela organização)	Adequação do anteprojeto (levantamento de especificidades, processos e análise SWOT)	Preparação (criação do termo de abertura, artefatos e formulários de controle, cartilhas de orientação e capacitação, divulgação)
Design (planejamento do programa de teletrabalho)	Detalhamento estrutural (planejamento detalhado - normatização, indicadores de avaliação, estruturação do plano piloto, divulgação e conscientização, seleção dos colaboradores)	
Gestão (execução do teletrabalho)	Anteprojeto (implementação e coleta de dados para avaliação)	Execução (termos de participação, planos de trabalho concluídos, relatório parcial de avaliação)
Avaliação (análise dos resultados e impactos do teletrabalho)	Monitoramento e Controle (análise dos dados coletados e realização de relatórios para a tomada de decisão)	Conclusão (relatório parcial de avaliação, relatório final de avaliação, documentos de divulgação dos resultados, termo de encerramento)
	Condições de Operação (replicação do projeto-piloto para outras áreas da instituição após comprovação de sucesso)	

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Observa-se que os autores trazem números de fases para implementação do teletrabalho distintas: quatro fases para Vargas e Osma (2013), cinco fases para Silva (2014) e três fases para Mross (2016). Contudo, apresentam as mesmas variáveis (planejamento, implementação e

avaliação). O quadro foi disposto de forma a comparar as fases que foram segregadas nos autores que apresentam menos etapas para a implementação do teletrabalho.

O método desenvolvido por Vargas e Osma (2013), ao destacar os obstáculos que o teletrabalho pode encontrar, distingue duas fases relacionadas ao planejamento dessa nova modalidade laboral. O método desenvolvido por Silva (2014), baseado em conceitos de gerenciamento de projetos, apresenta fases mais abrangentes para o planejamento e para a avaliação do teletrabalho nas esferas governamentais brasileiras. O método desenvolvido por Mross (2016) também foi desenvolvido na área pública e percebido como um projeto. Frisa-se a importância de adequar as etapas às características e peculiaridades de cada organização.

Nesta pesquisa, são abordadas características dos três métodos apresentados, seguindo uma abordagem simplificada de Mross (2016), por meio de três fases nominadas: (i) planejamento, (ii) implementação e monitoramento, (iii) avaliação. A seguir são apresentadas peculiaridades a serem consideradas em cada etapa.

2.1.1 Planejamento

Considerando que há várias barreiras ao teletrabalho, as organizações em geral devem aumentar seus conhecimentos e experiência neste novo arranjo laboral para avaliar se o teletrabalho é adequado em seu contexto antes de implementá-lo (ABDULLAH; ISMAIL, 2012). Inicialmente é importante verificar se a empresa está preparada e possui características para isso. Uma opção seria a utilização da matriz SWOT, onde identificam-se oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização em relação à aspectos do teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013; SILVA, 2014).

Nessa esteira, o contexto ambiental da organização é visto como o mais importante a considerar para análise (HUNTON; NORMAN, 2010). Os fatores que têm a maior importância na criação do modelo de gestão para o teletrabalho identificados foram: cultura organizacional, investimento, confiança, segurança da informação e normas (VARGAS; OSMA, 2013). Os indicadores de avaliação de desempenho, divulgação, conscientização e seleção dos indivíduos, também devem ser analisados e especificados nessa fase de planejamento (SILVA, 2014).

Verifica-se a necessidade de criação de uma equipe coordenadora que faça o planejamento e gere soluções e suporte para todos os eventuais problemas, de ordem técnica e de gestão, que ocorram durante o curso da experimentação (GOMES, 2002). A definição de um período adequado para experimentação da prática deve proporcionar a análise objetiva ao longo

do tempo e oportunizar a experimentação de situações previstas e imprevistas, permitindo assim uma avaliação abrangente e confiável (MROSS, 2016).

Uma política corporativa sobre o teletrabalho deve ser criada para que essa modalidade laboral seja exercida (KATZ, 1987). Essa política necessita responder os seguintes questionamentos: (i) quais são os limites de tempo de um projeto de teletrabalho; (ii) quem é elegível; (iii) quais condições são apropriadas para o teletrabalho; (iv) como determinam a responsabilidade da confiança/segurança, custo de alocação, controle e segurança de dados; (v) como será o processo de adesão; (vi) como gerentes serão selecionados e treinados para supervisionar os teletrabalhadores; (vii) como os riscos serão gerenciados (KATZ, 1987; MELLO, 1999).

A seguir serão discutidas em maior profundidade questões relevantes da fase de planejamento do teletrabalho: cultura organizacional e objetivos do programa, aspectos legais, infraestrutura, sensibilização e treinamento, seleção do teletrabalhador, supervisão e avaliação (KATZ, 1987; MELLO, 1999; GOMES, 2002).

2.1.1.1 Cultura Organizacional e Objetivos

Ao longo do tempo, observam-se várias concepções de cultura com diferentes abordagens em relação à organização-cultura, as quais derivam de diferentes premissas básicas (SMIRCICH, 1983). Define-se cultura como um fenômeno dinâmico criado pelas interações e moldada pela liderança, em um ambiente complexo, composto por rotinas, regras e normas (SCHEIN, 2009). A cultura possui três níveis de análise, da superfície a profundidade respectivamente: os artefatos, que são estruturas e processos organizacionais visíveis; as crenças e valores, que são as estratégias, metas e filosofias; e as suposições básicas, que são percepções e sentimentos (SCHEIN, 2009).

Uma cultura organizacional madura, com hábitos de trabalho compatíveis com o uso de TICs em nível avançado e ferramentas colaborativas, permite que se desenvolva o teletrabalho com bom desempenho (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Ademais, uma cultura de monitoramento periódico de gestão é necessária, e deve possuir iniciativas, indicadores, objetivos de longo prazo e metas intermediárias definidas que sejam suscetíveis de revisão, refinamento e *feedback* (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; CONTRERAS; ROJAS, 2015). Por exemplo, Lima (2018) identificou que uma das consequências do teletrabalho para os tribunais analisados foi a criação de uma cultura voltada para resultados.

Contudo, a cultura voltada para os resultados pode trazer resistências internas. Pérez, Sánchez e Carnicer (2002), por exemplo, identificaram maior resistência geralmente em gestores, porque percebem que a supervisão e a coordenação se tornarão mais difíceis e intensificadas para que os teletrabalhadores possuam bons resultados. Nesse sentido, a transparência evita visões preconceituosas sobre o teletrabalho, visando que este seja percebido pela organização como uma iniciativa séria (MROSS, 2016). A ampla divulgação do teletrabalho aos interessados também é fundamental para que a organização como um todo tome conhecimento da motivação, das condições de execução e controle e dos objetivos do projeto para a organização e seus servidores (MROSS, 2016).

Ao implementar o teletrabalho, as organizações podem identificar estratégias (estratégia de inovação, estratégia de envolvimento, estratégia de contenção de custos) e motivações: orientadas para os colaboradores, quando há a intenção em abordar a desejos ou necessidades da família ou pessoais; (b) orientadas para a organização, por razões operacionais ou com base em uma escolha feita pelo empregador (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014). Os autores explicam que não necessariamente o teletrabalho orientado à colaboradores seja necessariamente desfavorável aos empregadores e vice-versa. Ainda, foi percebido que as organizações geralmente não estão usando o teletrabalho de forma estratégica (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014). Destaca-se, então, que o teletrabalho é mais do que apenas um privilégio dado como recompensa à determinados funcionários, é um elemento essencial na estratégia organizacional (BERNARDINO; ROGLIO; DEL CORSO, 2012).

A organização deve identificar objetivos do programa de teletrabalho de acordo com benefícios esperados, tendo claro o âmbito do programa, com definição de tamanho e das necessidades específicas da organização (VARGAS; OSMA, 2013). Apresentam-se diversos objetivos como: (i) aumento de produtividade; (ii) redução de custos relacionados aos espaços físicos; (iii) aumento da possibilidade de recrutamento e retenção de conhecimento disponível (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002); (iv) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993); e, (v) redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988). Tudo isso atrelado ao apoio da alta administração e alinhamento com a área de gestão de pessoas (MROSS, 2016), da mesma forma que é necessário ocorrer na normatização dessa modalidade.

2.1.1.2 Aspectos Legais do Teletrabalho

No que tange a legislação de práticas flexíveis de trabalho em âmbito internacional, percebe-se que poderia ter regimes para fornecer um enquadramento mais forte para incentivar

políticas e práticas organizacionais que apoiem regimes de trabalho flexíveis (BROEK; KEATING, 2011). Em diferentes países há diversos tipos de legislações acerca do teletrabalho. Larsen e Andersen (2007) identificaram três parâmetros que, em grau variável, influenciaram a escolha do método de implementação e procedimentos para normatização dos países: tradições de regulação nacional, jogos de poder (entre sindicatos, empregadores e o estado) em andamento e o tipo de política.

No âmbito nacional, a Consolidação das Leis trabalhistas, que apresenta as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho (BRASIL, 1943) não tinha previsto regulações sobre o teletrabalho até 2017. Apesar de lei n. 13.467 de 2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho, não ter trazido ampla regulamentação sobre o teletrabalho, o fato de a lei possuir um capítulo específico sobre o tema já representa um avanço no sentido de reconhecer a proporção de aumento dessa modalidade (HAZAN; MORATO, 2018). Em suma, o teletrabalho é legislado especificamente no âmbito dos artigos 75-A ao 75-E da lei n. 13.467 de 2017. O artigo 75-B da CLT especifica o teletrabalho perante a acepção jurídica das normas trabalhistas:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (75-B, CLT, 1943).

Ressalta-se que o teletrabalho deverá sempre estar previsto no contrato individual de trabalho, o qual também versará a respeito das atividades que serão realizadas pelo colaborador. Na hipótese de alteração de regime presencial para teletrabalho, deve ter o consentimento de ambas as partes e devidamente registro em aditivo contratual (BRASIL, 2017). Além disso, para que ocorra a mudança de regime de teletrabalho para presencial é necessário a garantia de um prazo mínimo de 15 dias para consequente transição (BRASIL, 2017).

No que concerne a aquisição e manutenção de equipamentos, bem como de infraestrutura a fim de realizar adequadamente a prestação do serviço à distância deverão ser previstas em contrato escrito, não constituindo remuneração ao colaborador (BRASIL, 2017). Cabe a empresa instruir devidamente os empregados que realizarão o trabalho remoto no que tange as medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017). Em contrapartida, o colaborador deve assinar um termo se responsabilizando pelas instruções fornecidas (BRASIL, 2017). O que se extrai da Reforma Trabalhista é que, novamente, as disposições referentes à duração da jornada de trabalho ficarão a cargo das cláusulas contratuais, sem exigências ao tempo de labor necessário (HAZAN; MORATO, 2018).

No Brasil, há diversas modalidades de contratos de trabalho. Contudo, percebe-se um descompasso dentro do contexto brasileiro entre as relações de trabalho atuais e o ambiente no qual elas estão inseridas (AZEVEDO; TONELLI, 2014). As organizações não sabem lidar com uma força de trabalho com diferentes tipos de contrato, enquanto os trabalhadores em geral não estão preparados para atuar nesse mercado de trabalho diferenciado (AZEVEDO; TONELLI, 2014).

O teletrabalho tem um aspecto de precariedade jurídica muito grande no país (FREITAS, 2008), que veio a melhorar com a atualização da CLT. No entanto, verifica-se que na administração pública estatutária não tem ocorrido essa precariedade. Os servidores que têm estabilidade e critérios de progressão na carreira bem definidos, possibilidade de inclusão no teletrabalho de forma voluntária, mediada por um compromisso formal e escrito, e acompanhada pelos devidos esclarecimentos e treinamento, apresentam pouco potencial de questionamentos jurídicos (FREITAS, 2008).

A formalização da prática do teletrabalho na estrutura das organizações públicas advém com a proposta de instrumento de normatização interna, com devida publicidade, impessoalidade e legalidade da experiência (MROSS, 2016). O instrumento normativo tem a função de definir o escopo e período da intervenção, regras gerais, mecanismos de seleção, contratualização, controle, avaliação e monitoramento (MROSS, 2016), desde que assegurada a infraestrutura necessária.

2.1.1.3 Infraestrutura

O teletrabalho requer uma infraestrutura para que seus participantes obtenham um desempenho satisfatório. A Infraestrutura apresenta-se em relação a meios de comunicação (BAYRAK, 2012), equipamentos necessários (TUNG; TURBAN, 1996; FREITAS, 2008) e ambiente de trabalho (SILVA, 2004; CARNEVAL, 2018).

Basicamente, o novo ambiente de trabalho, que geralmente passa a ser em casa, deve ter aspectos como: mesa e cadeira de maneira ergonômica, mesa de trabalho organizada, boa luminosidade e limpeza adequada, sem interrupções de pessoas familiares (SILVA, 2004), e ainda, aspectos referente a segurança do trabalho. Ou seja, é indicado que a organização especifique ao teletrabalhador acerca de condições de trabalho (condições ambientais, organização do trabalho, equipamentos, mobiliários) indicadas para não comprometer a saúde e a segurança do trabalhador e o desempenho da tarefa (CARNEVAL, 2018).

No que tange aos dispositivos geralmente necessários ao desenvolvimento do teletrabalho, apresenta-se: telefone, computador, *laptop*, caderno, outros computadores; assistente digital pessoal (PDA), celular, modem de alta velocidade, equipamentos de tele vídeo e conferência, impressora (TUNG; TURBAN, 1996). Tremblay e Thomsin (2012) verificaram que a disponibilidade de equipamentos e ferramentas determinaram a participação efetiva de colaboradores em grande medida, embora não a restrinja inteiramente. Há duas vertentes sobre esse assunto: a crença de que a empresa deve pagar, caso contrário o teletrabalho não deveria ser adotado; e a crença de que o colaborador deve pagar, para economizar custos, manutenção e potencial abuso de equipamento (TUNG; TURBAN, 1996). As experiências de teletrabalho relatadas nos estudos de Freitas (2008) apontam na direção de que a solução mais indicada quanto aos equipamentos e conexão é a sua compra/contratação pela instituição e seu fornecimento direto aos funcionários, preferencialmente de uso exclusivo pelo colaborador. O dimensionamento dos investimentos em equipamento deve avaliar o custo/benefício, sem ignorar a qualidade e segurança da informação (FREITAS, 2008).

Sobre os bancos de dados, destaca-se a necessidade de os teletrabalhadores cuidarem de dados corporativos, que devem ser usados e compartilhados apenas com pessoas autorizadas (TUNG; TURBAN, 1996). A segurança de dados, privacidade e confidencialidade não pode ser negligenciada quando o trabalho é realizado em casa ou em qualquer outro lugar onde o trabalho não pode ser supervisionado diretamente, e, especialmente, quando é transmitido por meio de redes (TUNG; TURBAN, 1996). Assim, controles relacionados a senhas, padrões de segurança de *hardware* e de *software* devem ser aplicados aos equipamentos do teletrabalhador (TEO; LIM; WAI, 1998). A informação, ainda, pode ser acessada por diferentes pessoas, visto que os dispositivos se encontraram em lugar alheio ao da organização. Dessa forma, é relevante considerar seriamente as questões relativas à facilidade em que as informações podem ser acessadas por membros não autorizados e possíveis consequências da divulgação das informações (TEO; LIM; WAI, 1998). Em suma, a organização deve ter definido o nível de segurança a qual almeja, isto é, exigências elaboradas quanto ao uso de dados ou arquivos armazenados e localizados fora do seu computador (VARGAS; OSMA, 2013).

Ter a informação de forma mais precisa e relevante é a chave para executar com sucesso uma organização com teletrabalhadores (SOARES, 1995; BAYRAK, 2012). Torna-se indispensável a execução de melhorias na infraestrutura de telecomunicações e novas ferramentas para facilitar e fornecer aos teletrabalhadores e aos colaboradores presenciais informações mais relevantes (BAYRAK, 2012). Da mesma forma, a tecnologia disponível ao teletrabalhador deve ser adequada (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Torna-se necessário

adotar um pacote robusto de ferramentas colaborativas que inclua agendas compartilhadas, acesso a documentos comuns (intranet/extranet), comunicação em tempo real por áudio e/ou vídeo, e-mail e interatividade com dispositivos móveis, entre outros (COENEN; KOK, 2014; CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Em sequência, uma implementação do teletrabalho exige uma reorganização mais profunda da comunicação e dos fluxos de informação internas (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). O teletrabalho pode ter potencial para melhorar a comunicação teletrabalhador-gestor, teletrabalhador-subordinado, comunicação lateral com o colega de trabalho e com os clientes (DUXBURY; NEUFELD, 1999).

Novos moldes de comunicação são explorados além das tradicionais comunicações cara a cara: supervisor visita o local de trabalho remoto, vídeo conferência, mensagens informais e e-mails (KATZ, 1987). Deve-se tomar cuidado com a comunicação escrita, pois certos componentes da comunicação como gestos, linguagem corporal e facial são perdidos (KATZ, 1987). A videoconferência pode ser um modo utilizado, onde os participantes podem ver um ao outro (TUNG; TURBAN, 1996). A comunicação por telefone, também, tem sido bastante utilizada para comunicação com teletrabalhadores (DUXBURY; NEUFELD, 1999). Não foi demonstrado diferença estatística entre comunicação cara a cara e telefone, fazendo com que teletrabalhadores não deixem de ter uma comunicação rica com outros atores (LEE; SHIN; HIGA, 2007).

Ainda assim, em determinadas circunstâncias, o contato físico é preferido, principalmente para geração de confiança, facilitando a comunicação virtual e compartilhamento de conhecimento, sem uma necessidade de reunir fisicamente outra vez (COENEN; KOK, 2014). Quando há um equilíbrio entre os dois tipos de contato (virtual e presencial) o teletrabalho gera efeito positivo, até mesmo, no desempenho de desenvolvimento de novos produtos (COENEN; KOK, 2014).

Por fim, destaca-se que quando as mídias eletrônicas são ricas em informação, e quando as TICs impulsionam a disseminação do conhecimento tácito e explícito, o teletrabalho pode emergir como um projeto organizacional verdadeiramente efetivo (LEE; SHIN; HIGA, 2007). A prática do teletrabalho é uma demonstração de confiança e fé no empregado, sendo de relevante a comunicação aberta, honesta e frequente entre teletrabalhadores, colegas e gestores (MELLO, 1999). Visto que a adoção do teletrabalho requer um esforço para a organização, este deve ser exposto aos colaboradores e reconhecido por eles (VARGAS; OSMA, 2013), por meio de ações de sensibilização.

2.1.1.4 Sensibilização e Treinamento

A sensibilização e o treinamento são necessários aos atores organizacionais afetados: colaborador em teletrabalho (CAMPBELL; HEALES, 2016), colaborador na modalidade presencial (KATZ, 1987) e gestor (WOJCAK et al., 2016). Apresenta-se a possibilidade de ser introduzido um programa passo a passo na orientação e no treinamento para os teletrabalhadores potenciais (TEO; LIM; WAI, 1998), visto que há a necessidade de preparação psicológica para trabalhar em um novo ambiente. Esta preparação deve levar em consideração temas como: regras para participação; mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade; técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo; infraestrutura necessária e manutenção; ergonomia do local de trabalho; saúde e segurança do trabalho e responsabilidades dos atores (MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018).

As organizações devem ser cuidadosas ao treinarem teletrabalhadores, não teletrabalhadores e gestores, pois caso ocorra inadequadamente, pode causar mal percepções e falhas na comunicação (KURLAND; COOPER, 2002). Ressalta-se que, na maioria das vezes, o treinamento utiliza tempo e custa dinheiro (TUNG; TURBAN, 1996). Contudo, o não cumprimento das necessidades de transformação e desenvolvimento dos teletrabalhadores pode gerar consequências negativas para qualquer indivíduo da organização (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

Portanto, fica visível a necessidade de se desenvolver mecanismos que ajudem a balancear as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, dando maior atenção à infraestrutura, tecnologia e ao suporte psicológico (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Destaca-se que treinamentos e disponibilização de informações devem ser feitos anteriormente ao voluntariado ao programa de teletrabalho da instituição (CARNEVAL, 2018). As organizações precisam patrocinar, comunicar e incentivar diferentes oportunidades de aprendizagens e desenvolvimento de carreira a fim de que o teletrabalhador consiga manter seu vínculo e se desenvolva (BUENO; SALVAGNI, 2016).

As organizações devem assegurar aos colaboradores em teletrabalho que a promoção não dependerá da presença física, além de criar regimes de promoção e recompensa para os teletrabalhadores (TEO; LIM; WAI, 1998). Além disso, as organizações devem estar mais atentas às dificuldades dos teletrabalhadores no que tange a integração e gestão do conhecimento, uma vez que, estão fora da estrutura tradicional (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

Para que ocorra com sucesso a implementação do teletrabalho é necessário que se passe orientação ao teletrabalhador no sentido de: (i) estabelecer reuniões regulares entre

teletrabalhadores, gerentes e colegas de trabalho; (ii) aproveitar a tecnologia de telecomunicação disponível; (iii) permitir que os colaboradores se conectem às bases de dados corporativas a partir de casa; (iv) exigir que os teletrabalhadores conversem com gestores e colegas de trabalho quando trabalharem de casa, pelo menos até que eles se sintam à vontade para iniciar tais comunicações; (v) planejar previamente o processo de comunicação entre o supervisor e o teletrabalhador (DUXBURY; NEUFELD, 1999).

Outra orientação em relação às atividades é que sejam realizadas de acordo com a necessidade de interação: atividades que exigem maior interação devem ser realizadas nos dias presenciais, e atividades mais independentes reservadas para os dias de teletrabalho (DUXBURY; NEUFELD, 1999). Ademais, há a necessidade de conscientizar a família do teletrabalhador para que as atividades domésticas não atrapalhem o desempenho do colaborador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

No que tange aos gestores, cabe a responsabilidade de criar sinergia de equipe e superar a perda de aprendizado informal e interativo (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). O gestor deve acompanhar resultados de uma forma mais estreita e, simultaneamente, construir e desenvolver uma atmosfera adequada por meio de reuniões informais, com o objetivo de aumentar a confiança e os níveis de habilidade dos teletrabalhadores (WOJCAK et al., 2016). No mesmo sentido, é importante que sejam utilizadas ferramentas para compartilhamento de conhecimento, interação e, até mesmo, que seja estimulado à criação de um ambiente social (HAU; TODESCAT, 2018). Isto é, o gestor necessita aprender a ser mentor remoto e gerir colaboradores para desenvolver relacionamentos em equipe com sinergia (KURLAND; COOPER, 2002).

Devido à essas inúmeras responsabilidades dos gestores, atreladas ao receio de perda de controle e desconfiança em seus colaboradores, tem ocorrido resistência (KATZ, 1987). Esta resistência pode ser superada pelo planejamento cuidadoso e treinamento para teletrabalhadores e seus gestores (KATZ, 1987). Também é importante o treinamento para aqueles que irão interagir com os teletrabalhadores (TUNG; TURBAN, 1996). Empresas com programas de capacitação têm percebido menos barreiras em relação ao teletrabalho por parte dos colaboradores presenciais e teletrabalhadores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

Em relação aos colegas de teletrabalhadores, é necessário que tenham o conhecimento do que é o teletrabalho, porque a organização está usando e quais são os seus papéis, ou seja, precisam entender as necessidades do teletrabalhador e a melhor maneira de se comunicar com eles (KATZ, 1987). Teo, Lim e Wai (1998) verificaram que menos da metade da sua amostra de

teletrabalhadores relataram que poderiam contar com os colegas de teletrabalho para assistência ou *feedback*, e ainda, apenas 9% indicaram que os colegas de trabalho apoiavam o teletrabalho.

Outro ponto a considerar é que nem todos os colaboradores são selecionados para o teletrabalho, fazendo com que a organização deva cuidadosamente lidar com os colaboradores não selecionados (TEO; LIM; WAI, 1998). Portanto, a empresa tem que transmitir aos colaboradores que não estão em teletrabalho a sua importância, para eliminar possíveis ressentimentos entre os selecionados e não selecionados (TEO; LIM; WAI, 1998).

2.1.1.5 *Seleção do teletrabalhador*

A seleção do potencial teletrabalhador pode ser realizada de diversas formas. Os estudos de caso analisados por Tremblay (2002), sugerem que os gestores acreditam que tanto os indivíduos quanto as tarefas constituem características que determinam se uma situação é propícia ou não ao teletrabalho. Mross (2016) verificou que no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é feita a seleção mediante análise de perfil, no Tribunal de Contas da União (TCU), mediante restrições como estar estável no cargo e não ter faltas disciplinares nos últimos dois anos, e na Corregedoria-Geral da União (CGU), ter pelo menos um ano de serviço e não ter faltas disciplinares nos últimos dois anos.

Um dos critérios principais de seleção de teletrabalhadores pelos gestores é a necessidade de trabalhar de forma independente (DUXBURY; NEUFELD, 1999). Por exemplo, algumas atividades desempenhadas por teletrabalhadores são: leitura, escrita e realização de pesquisa, planejamento de projeto, análise de dados e suporte técnico (DUXBURY; NEUFELD, 1999). Em suma, as principais características das atividades realizadas à distância são as entregas definidas e interdependência de tarefas (BAILEY; KURLAND, 2002).

A relação de atividades não deve ser demasiadamente detalhista a ponto de engessar o estabelecimento das tarefas, tão pouco deve ser genérica demais, que permita a inclusão de tarefas não passíveis de mensuração objetiva em termos de prazos e qualidade (MROSS, 2016). Inicialmente, sugere-se que sejam incluídas tarefas com maiores chances de sucesso na adoção do teletrabalho e menor necessidade de adequação para se tornarem adaptáveis (CARNEVAL, 2018).

Para a identificação de processos possíveis de serem realizados à distância, apresentam-se os seguintes questionamentos que devem ser feitos: (i) há uma sequência de etapas de como executar este processo, com procedimentos e práticas estabelecidas?; (ii) os resultados deste processo são claramente visíveis e mensuráveis?; (iii) há indicadores de resultados deste processo

que são acompanhados por sua chefia?; (iv), é possível realizar este processo remotamente, fora da instituição?; (v) já foram realizadas algumas partes deste processo remotamente? (CARNEVAL, 2018).

A identificação de perfis adequados para teletrabalho e de gestores apropriados para direcionar teletrabalhadores e gerenciar consistentemente cargas de trabalho também são importantes para obter maior eficiência na gestão (VARGAS; OSMA, 2013). A análise das características do perfil das pessoas é importante no teletrabalho, pois algumas características pessoais dos colaboradores são determinantes (SOUZA, 2008) para a adaptabilidade a esse modelo de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

No nível pessoal, observa-se que o indivíduo com melhor chance de sucesso em teletrabalho terá: um claro entendimento da direção e objetivos pessoais; o trabalho como um degrau/caminho para esses objetivos; um informal comprometimento com o teletrabalho; e ainda, reconhecimento da natureza do teletrabalho e o efeito no estilo de vida (KATZ, 1987). Também, foi identificado que as pessoas que melhor podem acomodar a ambiguidade, o trabalho solitário e a estrutura doméstica diferente do local de trabalho na empresa são mais propensas a ter maior comprometimento com o teletrabalho (WORKMAN; KAHNWEILER; BOMMER, 2003).

Pinto (2003) elenca oito atributos pessoais e suas respectivas definições, que devem ser analisados em potenciais teletrabalhadores: (i) automotivação: demonstração de interesse e entusiasmo capazes de contagiar os colegas; (ii) autodisciplina: capacidade de controlar-se a si próprio, de impor-se um comportamento apropriado; (iii) confiança: crença nas próprias qualidades e na potencialidade de resolver problemas com eficácia; (iv) flexibilidade: capacidade de adequar-se às novas circunstâncias e abertura a novos conhecimentos; (v) independência: capacidade de tomar decisões por conta própria, responsabilmente; (vi) bom senso: demonstração de equilíbrio nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes; (vii) confiabilidade: capacidade de despertar a confiança de outrem pela ponderação de suas colocações e atitudes; (viii) adaptabilidade: capacidade de ajustar-se a qualquer ambiente.

O teletrabalho requer um profissional preparado, já que esse profissional precisa de treinamento e competências específicas para assumir sua função e aprender a conviver nesse modelo de trabalho (BOONEN, 2002). Outras características pessoais também são citadas como: autonomia; disciplina; autocontrole; autoestima; inovação e determinação (VARGAS; OSMA, 2013). No que tange às habilidades profissionais, verifica-se a necessidade de pessoas com experiência, habilidades de comunicação, planejamento, manejo das TICs e resolução de problemas (VARGAS; OSMA, 2013). Inclusive, a posição de teletrabalhadores parece reforçar as identidades de profissionais competentes, autônomos, objetivos, comprometidos,

independentes, auto suficientes, num processo de identificação com as posições de sujeito providas pelas práticas organizacionais (DA COSTA, 2007).

As organizações possuem a importância de estabelecerem mecanismos para avaliar como são as condições de vida do colaborador antes de incluí-lo na modalidade de teletrabalho. Investigam-se os encargos do sujeito em casa, como por exemplo, se possuem a responsabilidade de cuidar de outras pessoas, como crianças ou adultos mais velhos (SOLÍS, 2017). Essas informações são importantes, pois se o colaborador tem responsabilidades maiores em casa, a organização e o colaborador devem definir juntos possíveis estratégias para prevenir a interferência da família no trabalho (SOLÍS, 2017).

Sullivan e Lewis (2001) enquadram a motivação para o teletrabalho em dois grupos: razões domésticas e razões laborais. No que tange a razões domésticas, percebe-se a motivação em exercer teletrabalho pelo fato de: ter filhos, ser casado, estar grávida (TEO; LIM; WAI, 1998) e/ou buscar maior relacionamento familiar (HAU; TODESCAT, 2018). No que tange a razões laborais, verifica-se a motivação em busca de autonomia no trabalho (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003), redução de deslocamento e flexibilidade (HAU; TODESCAT, 2018).

Anos de trabalho na organização, assim como anos de uso de computador e a idade foram identificados como não influenciadores da escolha por teletrabalho no estudo de Bélanger (1999). Tremblay e Thomsin (2012) também verificaram o teletrabalho de forma independente das variáveis da classe etária em sua pesquisa. Contudo, ao contrário das expectativas e estudos, Peters, Tijdens e Wetzels (2004) perceberam em sua pesquisa que os colaboradores de até 30 anos foram menos prováveis em praticar o teletrabalho que os de 45 anos ou mais.

Como esperado, o impacto do tempo de tráfego na adoção de teletrabalho foi grande comparado com os colaboradores cujo tempo de deslocamento é menos de meia hora (PETERS; TIJDENS; WETZELS, 2004). Ou seja, a propensão ao teletrabalho é proporcional ao tempo de deslocamento trabalho-casa (NILLES, 1988).

Além dos inúmeros motivadores citados, há aspectos que desmotivam indivíduos a buscar essa nova forma laboral. Um fator de restrição à escolha do teletrabalho é o julgamento que ainda há sobre essa modalidade de trabalho, incluindo declarações como: "teletrabalho é impróprio para os gerentes", "teletrabalho é principalmente para mulheres com responsabilidades de cuidados infantis", e "teletrabalho é sinônimo de trabalhar em casa" (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997).

Além disso, há o receio em entrar no regime de teletrabalho e perder seu espaço na organização, a concepção de emprego, e aumentar o isolamento social (FELDMAN; GAINEY, 1997). Outra razão para não exercer o teletrabalho é a necessidade de compartilhar informações,

participar de micro reuniões, manter a troca de ideias e a necessidade de socialização com os colegas de trabalho (BÉLANGER, 1999).

Nesse sentido, o processo interno da tomada de decisão em exercer o teletrabalho, apresentado por Mokhtarian e Salomon (1997), é iniciado por algum nível de insatisfação com um ou mais aspectos da vida. Essa busca por soluções é motivada por *drives* – construções que definem aspectos dos objetivos de longo prazo que uma pessoa almeja realizar para reduzir a insatisfação (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997). Restrições, por outro lado, são fatores que inibem a formação de preferência ou inibem a ação a ser realizada. Entender o efeito das restrições, além do papel dos *drives* que participam no processo de decisão em teletrabalho são importantes para fins de previsão se políticas para diminuição das restrições encontradas (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997).

Ou seja, há a necessidade de o colaborador estar propenso a este novo modelo laboral, já que a adoção ao teletrabalho deve ser feita de forma voluntária (CARNEVAL, 2018). Muitas empresas requerem que colaboradores e supervisores que queiram participar do teletrabalho apresentem uma justificativa escrita de como o teletrabalho aumentaria a eficiência do trabalho em particular (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993). Ainda, é solicitado o acordo de teletrabalho, um documento em que o empregador e o colaborador concordam com a implementação do teletrabalho, sendo especificadas as condições individuais em que esta modalidade será desenvolvida (VARGAS; OSMA, 2013). Por fim, destaca-se a necessidade de criação de um grupo coordenador de teletrabalho com responsabilidades na criação de diretrizes e acompanhamento, tanto da seleção de teletrabalhadores, como na avaliação dessa modalidade (VARGAS; OSMA, 2013).

2.1.1.6 *Supervisão e avaliação*

Uma vez que seja estabelecida a decisão de implementação de teletrabalho, a organização precisa elaborar algo simples para iniciar e avaliar os impactos do desempenho desse modelo (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Identifica-se a importância de participação da área de gestão de pessoas na construção das ferramentas de controle, para que se observe aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal ao se regulamentar a prática e planejar as atividades do projeto (MROSS, 2016).

No que tange a indicadores de acompanhamento, Silva (2014) apresenta: (i) produtividade, por meio de cumprimento de metas; (ii) economia logística e infraestrutura da empresa; (iii) qualidade de vida; (iv) conformidade profissional, que apresenta a adequação do

relacionamento do empregado com a equipe de trabalho na nova modalidade; (v) integração familiar; (vi) estresse; (vii) administração do tempo; (viii) adaptação ao teletrabalho; (ix) outros, conforme a necessidade de cada instituição. Para fins de análise do sistema de indicadores de resultados e desempenho, o TCE/CE, por exemplo, realiza a avaliação de desempenho de seus servidores semestralmente, por meio da avaliação da produtividade, calculada pela média ponderada das notas atribuídas aos indicadores de desempenho organizacional, setorial e funcional (ALMEIDA, 2018).

Mintzberg (2001) apresenta seis categorias principais de mecanismos de coordenação: (i) ajuste mútuo, (ii) supervisão direta, (iii) padronização do trabalho, (iv) padronização de resultados, (v) padronização de habilidades, e (vi) padronização das normas. As organizações tendem geralmente a favorecer a dominação de um destes mecanismos. Uma supervisão direta, contudo, não é um mecanismo adequado para supervisionarem teletrabalhadores, sendo a utilização de modos orientados para a saída mais pertinentes (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

Essa prática laboral propicia o desenvolvimento de outras formas de controle, como: monitoramento eletrônico; controle por resultados; tarefas pré-estabelecidas e criação dependente de trabalho de equipe (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). A utilização de equipamentos tecnológicos permite que haja, de certa forma, uma espécie de supervisão direta em tempo real do teletrabalhador pelo seu empregador. Microfones, câmeras e *softwares* são alguns dos exemplos mais claros dos mecanismos de controle utilizados na fiscalização das atividades exercidas pelo teletrabalhador (HAZAN; MORATO, 2018). A supervisão dos resultados e do processo de trabalho pode ser feita por meio de canais de *softwares* capazes de verificar as atividades realizadas em tempo real, a utilização da internet, os conteúdos acessados e o tempo gasto para executar as tarefas (HAZAN; MORATO, 2018).

Apesar de uma fiscalização do trabalhador à distância ser permitida pela jurisprudência brasileira, há um limite tênue e perigoso entre o direito de o empregador exercer seu poder de supervisão e a invasão da privacidade de seu subordinado (HAZAN; MORATO, 2018). Então, a fiscalização exercida pelo empregador deve ter como finalidade apenas controlar a produção e avaliar resultados, evitando a intromissão na vida privada do teletrabalhador.

Outro modo de controle, o controle por resultados ou objetivos está alinhado com a teoria de controle, que sugere que a possibilidade reduzida de monitorar o comportamento dos teletrabalhadores pode ser compensada por uma ênfase crescente nos controles de saída (GROEN et al., 2018). Destarte, a padronização torna-se fundamental, seja a padronização do trabalho, de resultados, de habilidades ou de normas. Contudo, ao contrário da teoria, nos resultados da

pesquisa de Groen et al. (2018) foi verificado que os funcionários autorizados a fazer teletrabalho relataram menos ênfase nos controles de saída quando comparados àqueles que não têm permissão para o teletrabalho.

Kurland e Cooper (2002) verificaram três tipos de estratégias de controle: de comportamento, de resultados e de equipe. O Quadro 3 apresenta um resumo dessas estratégias de controle:

Quadro 3 – Estratégias de controle do trabalho

Estratégia de Controle	Quando usar	Como é	Benefícios
Controle de comportamento	Clara existência de causa-efeito entre atividades e resultados. Resultados difíceis de mensurar.	Os gestores de comportamento estimulam micro reuniões de conferência, interação cara a cara, observação e supervisão estreita, conversação e ações informais, e define tarefas e formalização do trabalho.	<i>Feedbacks</i> em andamento no contexto em que ocorre, desenho de problemáticas nas tarefas e centralização do poder pela hierarquia.
Controle de resultados	Não há clara existência de causa-efeito entre atividades e resultados. Resultados fáceis de mensurar.	Dois tipos de controles de saída: gerenciamento por objetivos e recompensas vinculadas ao desempenho.	Descentralização de poder, uso de ferramentas de comunicação e evidências tangíveis de resultados.
Controle de equipe	Gerenciamento do potencial dos colaboradores com o intuito de prevenir problemas de performance e aculturar novos colaboradores.	São socializados rituais da organização, onde busca-se insumos para treinamentos e critérios de seleção e contratação.	Gera compartilhamento de valores e de direção em que a empresa quer chegar e previne problemas de performance.

Fonte: elaborado pela autora, 2020, com base em Kurland e Cooper, 2002.

Em suma, os gerentes usam várias estratégias de controle de comportamento, de resultados e de equipe (KURLAND; COOPER, 2002). Além disso, percebeu-se ligações entre a tríade – teletrabalhador, não teletrabalhador e supervisor – nas estratégias de supervisão, onde estavam, em grande parte, em sincronia (KURLAND; COOPER, 2002).

Mross (2016) acredita que a análise do desempenho do teletrabalhador deve ser objetiva, baseada exclusivamente no resultado da tarefa, considerando o prazo de execução e a qualidade do trabalho. Para tanto, verifica-se que as atitudes do colaborador relativas à interação e relacionamento com chefias e pares, devem ser prévia e amplamente conhecidas, para possibilitar uma análise comparativa de resultados mais eficaz (MROSS, 2016). Destaca-se a necessidade de introduzir ferramentas de gestão e controle que visem minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a isonomia no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O gestor, além de acompanhar o desenvolvimento das atividades do teletrabalhador, tem ainda o desafio de acompanhar o seu desenvolvimento profissional e organizacional de longo prazo. Cerca de 39% da amostra pesquisada por Teo, Lim e Wai (1998), relataram que poderiam contar com seus supervisores para assistência quando encontrassem dificuldades durante o teletrabalho. Collins, Hislop e Cartwright (2016), por sua vez, verificaram que embora os teletrabalhadores nem sempre abordaram gestores para ajudar, preferindo consultar outros teletrabalhadores, pouco mais da metade dos teletrabalhadores tiveram uma relação mais pessoal com o gestor, que forneceu, até mesmo, apoio emocional.

Dada esta situação, verifica-se que diferentes estilos de supervisão podem gerar efeito negativo ou positivo no teletrabalhador (SOLÍS, 2017). No teletrabalho, as organizações buscam mobilizar o potencial de inovação dos colaboradores minimizando os mecanismos de controle burocráticos e ampliando espaços de autonomia (DA COSTA, 2005). Contudo, nada garante que o indivíduo exerça sua autonomia em prol da organização, o que torna necessário canalizá-la para os interesses produtivos por meio de novas formas de controle (DA COSTA, 2005). A confiança que deve ser demonstrada nos teletrabalhadores não pode ser desconsiderada, para que eles possam agir com flexibilidade enquanto exercem o teletrabalho, o que pode levar a níveis mais altos de proatividade e adaptabilidade às mudanças (SOLÍS, 2017).

O papel do gestor, logo, é fundamental no teletrabalho (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Sua atuação envolve elementos críticos no desenvolvimento do teletrabalho: definição de atividades possíveis para o teletrabalho; seleção e planejamento das tarefas; controle e acompanhamento de prazos, responsabilidades e qualidade do trabalho (MROSS, 2016), tudo isso, de forma remota (FREITAS, 2008).

Alguns gestores costumam manter a atitude: “se eu não vejo meus empregados, como eu sei se eles estão trabalhando?” (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Verifica-se, então, a necessidade de mudança em consideração de sistemas de avaliação de desempenho no teletrabalho, para que ela seja baseada em resultados mensuráveis, não apenas na visão subjetiva do gestor (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Os supervisores devem aprender a avaliar o desempenho pela qualidade, quantidade e oportunidade das tarefas concluídas e não pelo monitoramento real das horas de trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998). Como ainda se avalia as capacidades dos colaboradores por seu tempo gasto trabalhando no escritório, as organizações que desejam implementar o teletrabalho devem considerar seriamente este ponto (TEO; LIM; WAI, 1998).

O desempenho organizacional também aduz outros fatores como comprometimento e performance. Hunton e Norman (2010) auferiram por meio de dados de desempenho de tarefas

individuais, que o comprometimento organizacional estava positivamente associado ao desempenho, mediando, assim, um vínculo entre as condições de teletrabalho e o desempenho da tarefa. Contudo, Bélanger (1999) verificou em sua pesquisa que teletrabalhadores não necessariamente reportam maior performance do que não teletrabalhadores, nem mesmo maior controle pessoal do que não teletrabalhadores.

A produtividade tem sido um fator de grande consideração para a adoção do teletrabalho, visto que se tem atribuído maior produtividade aos teletrabalhadores (BÉLANGER, 1999). Ela ocorre devido a menores distrações e interrupções, a oportunidade de trabalhar em um único lugar, as horas de conversão de deslocamento para tempo de trabalho e a menor ausência para consultas médicas ou doenças leves (KATZ, 1987).

Mross (2016) verificou que no SERPRO, são solicitadas metas individuais idênticas às do trabalho presencial, enquanto no TCU e CGU são solicitadas as mesmas metas, mas com prazos inferiores, ou seja, solicitam aumento de produtividade. Logo, outro fator que impulsiona o aumento de produtividade são as próprias resoluções que normatizaram os programas de teletrabalho (LIMA, 2018). Mross (2016) entende que é mais adequado a comparação da produtividade do teletrabalhador à dele próprio quando em trabalho presencial, pois dessa forma é possível avaliar esta esperada melhoria na produtividade em tarefas semelhantes executadas das duas formas.

Existem alegações contraditórias sobre a produtividade dos teletrabalhadores e a literatura acadêmica até o momento não oferece respostas satisfatórias (DUTCHER, 2012). Neirotti, Paolucci e Raguseo (2012) apresentam resultados que mostraram que o tipo de teletrabalho adotado pode influenciar a produtividade da organização de diferentes formas. Mais especificamente, foi identificado que as organizações que utilizam práticas de teletrabalho em casa não relatam maior produtividade do trabalho (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2012). Os autores explicam que esse resultado pode ser a consequência do fato de que as empresas que adotam o *home office* provavelmente o fazem como uma resposta às necessidades individuais de alguns de seus colaboradores e não para um redesenho de sua estrutura organizacional ou de seus processos de negócios (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2012).

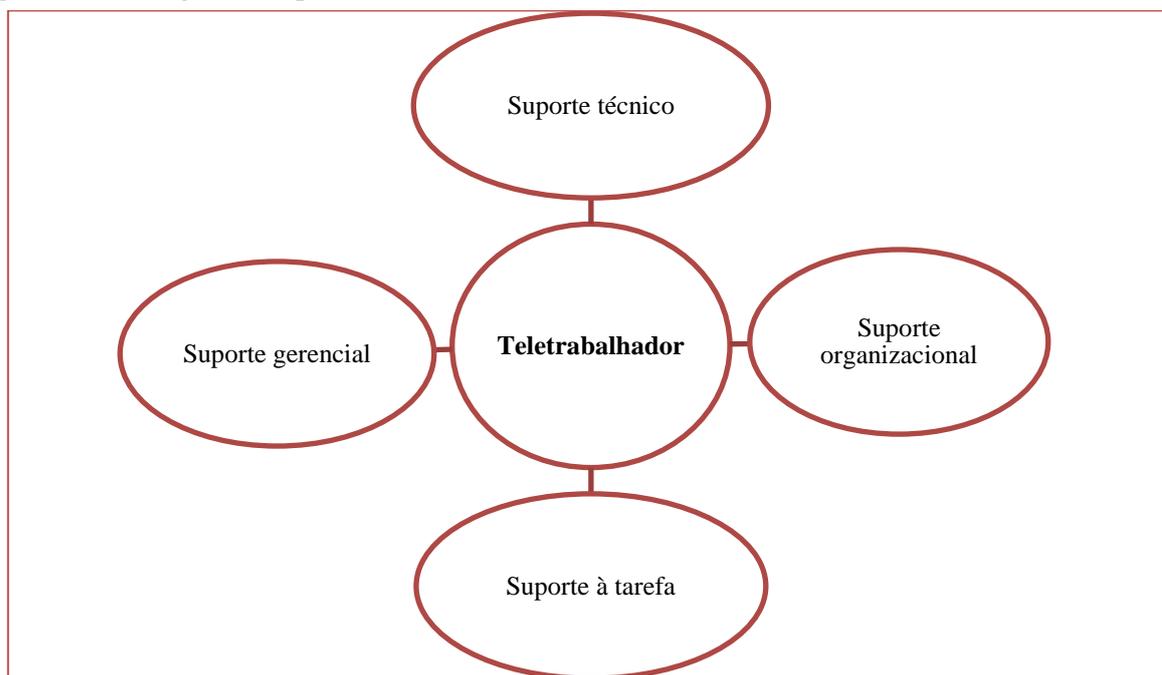
Dutcher (2012), por sua vez, estudou a produtividade do colaborador por meio de duas tarefas distintas: maçante e criativa. Identificou-se implicações práticas sobre como os colaboradores são escolhidos para trabalhar fora do escritório. Se o trabalho a ser executado for maçante, uma redução de produtividade pode ser provável, enquanto se, por outro lado, a tarefa for mais criativa por natureza, pode ser do interesse do gestor permitir que seus colaboradores trabalhem fora do escritório (DUTCHER, 2012).

Em suma, no que se refere ao planejamento do teletrabalho, foram apresentados aspectos culturais, objetivos, aspectos legais, infraestrutura, sensibilização e treinamento, seleção, supervisão e avaliação. A seguir, são expostas considerações referentes à implementação e ao monitoramento.

2.1.2 Implementação e Monitoramento

Ao exercerem o teletrabalho, os colaboradores mantêm a necessidade de serem geridos: ou seja, alguém precisa planejar, organizar, motivar, liderar e controlar os teletrabalhadores (TUNG; TURBAN, 1996). A implementação dessa nova forma de trabalho requer, então, serviços de suporte. Bayrak (2012) apresenta quatro serviços essenciais de apoio a um colaborador durante o regime de teletrabalho: suporte técnico, apoio organizacional, apoio gerencial e apoio à tarefa (Figura 2):

Figura 2 – Serviços de suporte a teletrabalhadores



Fonte: adaptado de Bayrak, 2012.

Sobre suporte técnico, aufere-se a necessidade de que o departamento de TIC da organização possua técnicos competentes em ciência da computação e tenham comunicação clara e simples (BAYRAK, 2012). O suporte gerencial é relevante por meio de treinamento, enquanto o suporte organizacional por meio da supervisão dos gestores (BAYRAK, 2012). O suporte nas

tarefas, por sua vez, deve possuir maior frequência de acompanhamento durante o teletrabalho (BAYRAK, 2012).

Durante a execução do teletrabalho são coletados os dados por meio de instrumentos preestabelecidos no planejamento. As constantes reuniões sobre acompanhamento do programa entre gestores, teletrabalhadores e equipe coordenadora, como também, a aplicação de questionários que avaliam constantemente o nível de satisfação dos teletrabalhadores, são fundamentais no acompanhamento institucional (LIMA, 2018). A seguir, são apresentados condutores e barreiras organizacionais encontrados no decorrer da implementação dessa modalidade de trabalho.

2.1.2.1 Condutores e barreiras

Os condutores e as barreiras do teletrabalho mais encontrados foram a respeito de informações e conhecimento, de tecnologias e à organização. O Quadro 4 apresenta os condutores e as barreiras que são possíveis de serem encontrados no decorrer do teletrabalho:

Quadro 4 – Barreiras e condutores ao teletrabalho

Categorias	Barreiras	Condutores
Informacionais	A ausência de conhecimento do conceito de "teletrabalho" (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)	Colaboradores com um nível de ensino elevado (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Falta de legislação específica e formalização da modalidade (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAU; TODESCAT, 2018)	
	Baixa comunicação (WOJCAK et al., 2016).	
Organizacionais	Cultura organizacional (CONTRERAS; ROJAS, 2015; HAU; TODESCAT, 2018)	Empresas de setor baseado no conhecimento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Adaptação à mudança e estilo de liderança (CONTRERAS; ROJAS, 2015)	Coordenação e sistemas de controle orientados para a produção e resultados (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Resistência entre os gestores que utilizam métodos tradicionais de controle e coordenação (SELL; JACOBS, 1994; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)	Maioria dos colaboradores da empresa são de escritório (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
		Experiência com trabalho flexível (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Práticas de gestão adequadas desenvolvidas nas organizações (CONTRERAS; ROJAS, 2015)	
TICs	Adaptação tecnológica e investimento inicial (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; CONTRERAS; ROJAS, 2015)	Uso bem desenvolvido das TICs (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002)

	Qualidade baixa das telecomunicações em determinadas regiões (CONTRERAS; ROJAS, 2015)	Dispositivos tecnológicos de alta qualidade e outros equipamentos fornecidos (ANSONG; BOATENG, 2018)
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em relação à informação, verifica-se a divulgação do tema e sua legislação como barreira, assim como o nível de comunicação baixa na instituição. Destaca-se que colaboradores com um nível de ensino elevado (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) são condutores dessa modalidade laboral. No aspecto organizacional, nota-se que a cultura organizacional, adaptação à mudança e estilo de liderança têm sido vistos na literatura como dificultadores na execução do teletrabalho. O teletrabalho envolve algum redesenho do trabalho individual ou em grupo: a divisão do trabalho, a integração dos projetos do trabalho, o tipo de supervisão exigido, a interdependência de tarefas e a gestão das partes interessadas (FELDMAN; GAINEY, 1997), ou seja, gera mudança (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Colaboradores que exercem trabalho de escritório são geralmente condutores dessa modalidade laboral (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Mokhtarian e Salomon (1994) identificam que a falta de adaptabilidade das tarefas, antes vista como restrição para a implementação do teletrabalho, tende a acabar com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Destaca-se o tipo de trabalho, gestão orientada à resultados e experiência prévia com trabalho flexível como facilitadores. Em relação às TICs, quando estão bem desenvolvidas e são disponibilizadas, são vistas como facilitadores. Entretanto, quando há a necessidade de melhoria e adaptação nas tecnologias, estas podem ser grandes barreiras ao teletrabalho.

Volberda (1998) explorou o desafio de flexibilidade da organização e encontrou três sistemas de barreiras principais para construção de organizações flexíveis: tecnológicas, estruturais e culturais. Esses três subsistemas são facilmente detectados no quadro acima no que tange às tecnologias da informação e comunicação, à cultura organizacional e à estrutura de gestão e informação.

Nesse sentido, não se deve ter a percepção de que a adoção do teletrabalho é impulsionada por parâmetros genéricos, como as características de trabalho e de deslocamento dos funcionários, e depois submetida a uma avaliação simples e facilmente quantificável da contribuição do teletrabalho para o resultado organizacional (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Mas, sim, que há diferentes fatores que podem ser decisivos para implementação dessa nova forma laboral.

Peters, Tijdens e Wetzels (2004), com base em uma revisão da literatura, supõem que uma adoção do teletrabalho consiste em três questões: a possibilidade, a preferência e a prática

de teletrabalho. Desta forma, mesmo que a empresa possua fatores favoráveis de ambiente (HUNTON; NORMAN, 2010), tecnologia (ANSONG; BOATENG, 2018) e estrutura (VARGAS; OSMA, 2013), ainda se torna necessário a preferência e prática por parte dos colaboradores e gestores organizacionais. Com a implementação e prática do teletrabalho, desperta-se a necessidade de coletar as impressões dos participantes, suas realizações e dificuldades, a fim de gerar melhorias e estabelecer ações de continuidade do programa (VARGAS; OSMA, 2013).

2.1.3 Avaliação

Observa-se que o teletrabalho ainda possui muitas peculiaridades a serem estudadas, visto que muitas vezes, são encontrados resultados contraditórios. Por exemplo, Hau e Todescat (2018) observaram que a maioria dos respondentes estava satisfeito nas áreas pessoal e familiar, enquanto Hill, Ferris e Mårtinson (2003) observaram que os teletrabalhadores relataram significativamente menos sucesso pessoal e familiar que os não teletrabalhadores. A seguir, apresentam-se benefícios e fragilidades do trabalho remoto identificados na literatura, assim como, aspectos referentes à sua sustentabilidade ao longo do tempo.

2.1.3.1 Benefícios

Os benefícios do teletrabalho podem ser divididos à três atores principais: teletrabalhador, organização e sociedade. O Quadro 5 apresenta as vantagens auferidas aos teletrabalhadores:

Quadro 5 – Benefícios na implementação do teletrabalho ao teletrabalhador

Benefícios ao teletrabalhador	
Pessoal	Evita o deslocamento (TEO; LIM; WAI, 1998; MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018), o estresse (HAU; TODESCAT, 2018) e a exposição à violência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) atrelado a ele.
	Aumenta a motivação (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Gera desenvolvimento pessoal (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Gera economia financeira em deslocamento, vestuário e alimentação (HAZAN; MORATO, 2018)
	Propicia a organização do tempo livre (HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Propicia o equilíbrio entre trabalho e família (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; ABDULLAH; ISMAIL, 2012) ao gerar maior convívio familiar (HAZAN; MORATO, 2018)
	Gera melhoria na vida social (ANSONG; BOATENG, 2018)
Profissional	Aumenta o comprometimento organizacional (GOLDEN, 2006)
	Aumenta a qualidade de vida no trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; MELLO et al., 2014; HAU; TODESCAT, 2018)
	Aumenta a satisfação do trabalho (ABDULLAH; ISMAIL, 2012)

	Agrega flexibilidade de horário e localização (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) sendo possível realizar o trabalho no horário que for mais produtivo (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Reduz as interferências dos colegas (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Reduz o estresse (SELL; JACOBS, 1994; TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Gera autonomia no ritmo de trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005)
	Melhora o conhecimento da demanda de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)
	Melhora a distribuição da carga de trabalho (LIMA, 2018)
	Gera crescimento profissional (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e melhora as competências individuais, tais como: amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade, proatividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), autonomia (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005) e aumento de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Verifica-se, no Quadro 5, que o teletrabalho é útil na vida profissional do colaborador, tanto quanto, gera benefícios pessoais adicionais. Destaca-se que ao poder trabalhar em casa ou local próxima a ela, ocorre a redução de deslocamento e aspectos atrelados a ele, sendo o benefício mais citado em relação ao teletrabalho. O equilíbrio entre trabalho e família, por sua vez, traz a parcimônia entre melhor assiduidade e maior interação com a família (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). No Quadro 6, apresentam-se os benefícios do teletrabalho gerados à organização:

Quadro 6 – Benefícios da implementação do teletrabalho à organização

Benefícios à organização	
Desempenho Organizacional	Colaboradores mais motivados (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), mais eficientes (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e mais comprometidos com a organização (GOLDEN, 2006)
	Aumenta a produtividade (SELL; JACOBS, 1994; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ANSONG; BOATENG, 2018; HAZAN; MORATO, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)
Gestão de Pessoas	Aumenta a retenção (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006; ABDULLAH; ISMAIL, 2012) ao diminuir as intenções de rotatividade (GOLDEN, 2006)
	Reduz o absenteísmo (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Melhora o recrutamento (FELDMAN; GAINEY, 1997; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), uma vez que melhora a imagem da empresa e possibilita a integração de pessoas com deficiência (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
Espaço físico	Reduz os gastos no escritório (eletricidade, água, papel) (HAZAN; MORATO, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Soluciona a falta de espaço (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Organizaram-se os achados da literatura em três ganhos principais à organização: melhoria de desempenho de profissionais, melhoria em indicadores de gestão de pessoas e melhoria de aproveitamento de espaço físico. A melhoria de desempenho é verificada por meio de maior motivação e produtividade dos teletrabalhadores. Os indicadores de gestão de pessoas

como *turnover* e absenteísmo são comumente melhorados nesta nova modalidade de trabalho. Contudo, nem todos os estudos encontraram relação entre a quantidade de tempo em teletrabalho e desempenho ou intenções de rotatividade (KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006). O teletrabalho, pode também melhorar a imagem corporativa, como atividade ligada a responsabilidade social, que possibilite a inclusão social e digital de pessoas com deficiência (MELLO et al., 2014).

Ainda, é uma alternativa para empresas com falta de espaço físico, e até mesmo, uma forma de economia de gastos de escritório. Lima (2018) observou em sua pesquisa, no serviço público, além da redução de gastos de escritório, custos relativos a espaços em estacionamentos e a redução de maiores gastos com funções gratificadas e cargos de chefia para a organização. Este último, devido ao ingresso de servidores em teletrabalho que tinham cargos de assessoria ou chefia e que, em opção voluntária, renunciaram a tais benefícios financeiros em troca da qualidade de vida percebida com o teletrabalho (LIMA, 2018).

Por fim, a sociedade também se beneficia com a implementação de programas de teletrabalho à medida que há a redução na emissão de poluentes e redução de uso do papel (HAZAN; MORATO, 2018).

2.1.3.2 Fragilidades

O teletrabalho tem a capacidade de gerar fragilidades e desafios à organização quando não corretamente implementado, assim como, aos teletrabalhadores, que passam a ter o espaço da casa dividido com o trabalho e alterações na rotina. Para o teletrabalhador, foram identificadas fragilidades no nível pessoal e profissional (Quadro 7):

Quadro 7 – Fragilidades da implementação do teletrabalho ao teletrabalhador

Fragilidades ao teletrabalhador	
Pessoal	Reduz as interações sociais e aumenta o isolamento social (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), o que aumenta ao longo do tempo, principalmente na modalidade integral (TREMBLAY, 2002; COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016)
	Propicia a invasão do espaço familiar (DA COSTA, 2007), ocasionando distração com a família ou com atividades domésticas (HAZAN; MORATO, 2018)
	Ocasiona a transferência de custos (DA COSTA, 2007; TREMBLAY; THOMSIN, 2012) de disponibilidade de equipamentos e recursos de trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Gera problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) como o aumento de ansiedade (PINTO, 2003)
	Gera a necessidade de lidar com a visão preconceituosa das pessoas (HAU; TODESCAT, 2018)
Profissional	Gera insegurança no trabalho por falta de regulamento (HAZAN; MORATO, 2018)
	Ocasiona falta de infraestrutura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)
	Gera problemas com controle de horário/produção (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)
	Ocorre falta de treinamentos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)

Reduz o espaço no trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998) com conseqüente redução da possibilidade de promoção (TEO; LIM; WAI, 1998; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) e oportunidade de carreira (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAU; TODESCAT, 2018).
Aumenta a pressão (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), de horas trabalhadas (DA COSTA, 2007) gerando exaustão do trabalho (GOLDEN, 2006) e mais cansaço no final do dia (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
Reduz o convívio social (HAZAN; MORATO, 2018) e a interação profissional (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
Individualiza o trabalho (BOONEN, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018)
Gera problemas de comunicação (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).
Gera perda de espírito de equipe (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e vínculo com a organização (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).
Gera dificuldade de participação em criação de ideias, discussão, análise e decisões (TUNG; TURBAN, 1996)
Gera dificuldade de criação de relações com pessoas que já não são conhecidas antes de entrar em teletrabalho (COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Uma fragilidade marcante no teletrabalho é a diminuição de relações interpessoais formais e informais fazendo com que haja isolamento social (BOONEN, 2002). Contudo, essa não é uma desvantagem para todos os estudos já feitos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O colaborador, ainda, pode perder contato com a equipe e outros setores da organização, sendo detectado a dificuldade em participar de reuniões e trocas de ideias com os colegas de trabalho. A diminuição do espaço de trabalho ocasionando redução das oportunidades de crescimento profissional também não é uma fragilidade unânime na literatura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Além disso, soluções alternativas para dificuldades no teletrabalho podem surgir com reuniões mais informais, a fim de entender as reais preocupações dos empregados em relação à sua satisfação profissional, satisfação no trabalho, promoção e progressão na carreira (TEO; LIM; WAI, 1998).

No aspecto pessoal, o que mais se destaca em relação às fragilidades é a transferência de custos (equipamentos, energia, posto de trabalho) e conseqüente invasão do espaço familiar. Em suma, os indivíduos que entram em teletrabalho percebem conseqüências em seis frentes: (i) efetividade; (ii) autogarantia; (iii) trabalhar com outros; (iv) pressão de trabalho; (v) imagem profissional; e (vi) fisicalidade (CAMPBELL; HEALES, 2016). No que diz respeito as fragilidades organizacionais do teletrabalho, apresenta-se a seguir (Quadro 8):

Quadro 8 – Fragilidades da implementação do teletrabalho à organização

Fragilidades à organização	
TICs	Investimento em tecnologias da informação e comunicação (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Falta de segurança e vulnerabilidade de dados internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAZAN; MORATO, 2018; HAU; TODESCAT, 2018)
Gestão de Pessoas	Desafio para o gestor na forma de gerir teletrabalhadores e pessoas que permanecem no local de trabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002)
	Dificuldade de controle de performance (TUNG; TURBAN, 1996)
	Efeitos negativos na cultura organizacional pela visão dos não teletrabalhadores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
Desempenho de atividades	Risco de perder ambientes criativos com colaboração (CONTRERAS; ROJAS, 2015)
	Dificuldade de execução de atividades que requerem contato pessoalmente (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Dificuldade de desenvolvimento de trabalho em equipe (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

As desvantagens detectadas foram divididas em três blocos: em relação às tecnologias da informação, à gestão de pessoas e ao desempenho de atividades. Em relação às TICs, muitas vezes são necessários fortes investimento em melhoria das tecnologias para essa opção de trabalho, sobretudo para a segurança de dados. Nas fragilidades atreladas à gestão de pessoas, percebe-se que o gestor possui novos desafios em relação ao controle de trabalho e liderança. O desempenho de atividades em grupo e criação de ideias também é dificultado com colaboradores trabalhando à distância.

Tendo isso em vista, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) verificam que a minimização dos problemas derivados do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, está ao alcance dos líderes e dos trabalhadores. Para que isto ocorra enquanto estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização, tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica oferecida (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

2.1.3.3 Continuidade e Sustentabilidade

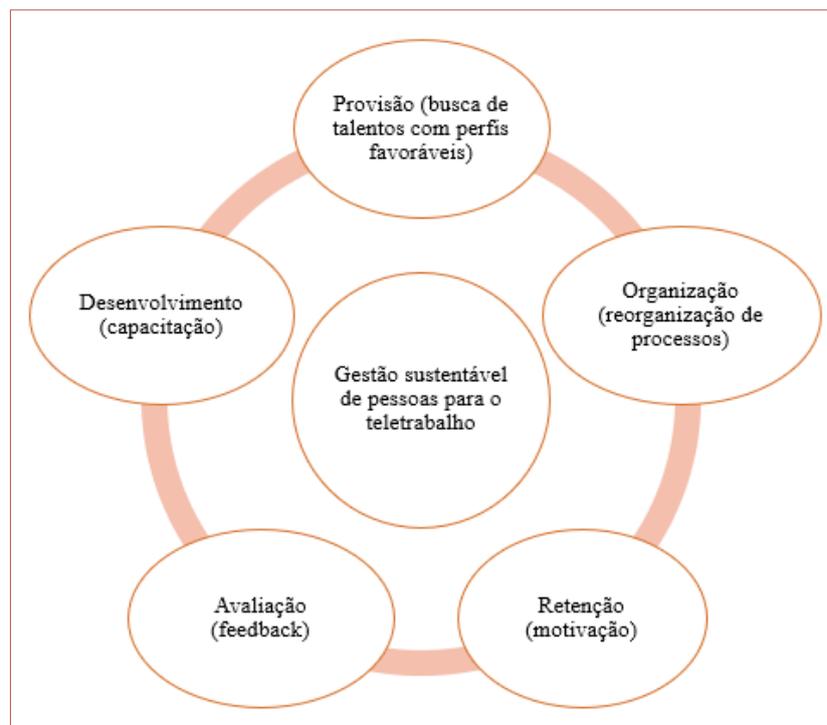
O teletrabalho não possui uma relação linear direta com os objetivos da sustentabilidade do negócio, então, não deve ser visto como uma panaceia nos modos de trabalho (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Aos que utilizam esse modelo laboral, verifica-se a importância de uma reavaliação com frequência (CARNEVAL, 2018). Órgãos públicos como Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Advocacia Geral da União e Tribunal de Contas da União, por exemplo, reavaliam a

cada seis meses, para indicação da permanência ou não do servidor/processo de trabalho no teletrabalho (CARNEVAL, 2018).

Bélangier, Watson-Manheim e Cisne (2013) desenvolveram um *framework* especificado em três subsistemas: pessoal em teletrabalho, estrutura técnica e estrutura organizacional que resultam em diferentes efeitos de teletrabalho. Ao longo do tempo, esses três subsistemas relacionados aos níveis individual, grupal e organizacional afetarão os futuros comportamentos e resultados de teletrabalho nos diferentes níveis. A verificação dessas conexões pode ajudar os pesquisadores/gestores a distinguir antecedentes de vários níveis e resultados do teletrabalho para identificar áreas de importância a serem investigadas (BÉLANGIER; WATSON-MANHEIM; CISNE, 2013).

Contreras e Rojas (2015), na mesma linha, construíram um postulado que engloba os conceitos convencionais da gestão dos colaboradores e do propósito organizacional de um desenvolvimento sustentável de teletrabalho, composto por cinco subsistemas articulados da seguinte forma, conforme a Figura 3:

Figura 3 – Gestão da sustentabilidade de pessoas no teletrabalho



Fonte: adaptado de Contreras e Rojas, 2015.

No subsistema de provisão de pessoas, a preocupação organizacional baseia-se em atrair, no mercado e internamente, pessoas com perfis que respondam aos desafios da sustentabilidade, além do mero ajuste das competências padrão para o exercício do teletrabalho (CONTRERAS;

ROJAS, 2015). Subsistema de organização de pessoas enfatiza a definição de funções organizacionais, pois em cenários onde o teletrabalho está presente, hierarquias, processos e procedimentos são suscetíveis de reavaliação devido ao grau de autonomia desenvolvida pelos colaboradores (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Subsistema de retenção de pessoas busca a construção de um clima organizacional adequado para consolidar a felicidade das pessoas envolvidas, bem como incorporar sistemas de remuneração e incentivos para que se crie convergência nos resultados de longo prazo para a empresa, a comunidade e as famílias (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Subsistema de avaliação de pessoas busca estimular o resultado ideal por meio do monitoramento de ações e decisões (CONTRERAS; ROJAS, 2015). No subsistema de desenvolvimento humano estruturam-se os cenários de formação em competências necessárias para a criação do bem-estar geral (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Todos esses subsistemas devem ser constantemente avaliados e melhorados ao longo do processo de teletrabalho para que se tenha uma modalidade de trabalho vantajosa e eficaz à organização e ao colaborador (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Pouco se sabe dos desafios e resultados do teletrabalho em situações de desastre (DONNELLY; THOMSON, 2015), embora espere-se que seja melhor em organizações com experiência em arranjos de trabalho flexíveis (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). No contexto de ambientes externos altamente instáveis fora do controle dos colaboradores ou da organização, o alinhamento das demandas e recursos com circunstâncias de vida individuais são cruciais (DONNELLY; THOMSON, 2015). A provável variabilidade das circunstâncias de vida individuais em um desastre apresenta desafios significativos para organizações e solicita uma avaliação ponderada das necessidades individuais e processos flexíveis que podem orientar os gerentes (DONNELLY; THOMSON, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. Dividiu-se em tópicos para facilidade de entendimento: caracterização da pesquisa e sujeitos, processo de pesquisa ação com demonstração da coleta de dados, da revisão sistemática e da análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E SUJEITOS

A presente pesquisa se caracterizou com abordagem predominantemente qualitativa, pois buscou realçar o modo como a experiência social foi criada e adquiriu significado (DENZIN; LINCOLN, 2006), isto é, procurou-se entender como funcionou a implementação de um projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior pública.

Buscou-se elaborar, implementar e analisar o processo de desenvolvimento do projeto piloto de teletrabalho na UDESC ao longo do tempo, por meio de ações, monitoramento e avaliação por parte da mestranda e dos participantes. Ou seja, pretendeu-se alcançar realizações, ações efetivas, transformações ou mudanças (THIOLLENT, 2009) na UDESC ao longo da pesquisa. Neste sentido, a pesquisa-ação apresentou-se como método adequado ao objetivo de pesquisa, pois foi almejado testar a sistemática do teletrabalho por meio de processos colaborativos dos participantes (MACKÉ, 2006). A pesquisa-ação foi utilizada como uma estratégia de pesquisa reflexiva, isto é, engajou os participantes em um processo colaborativo de transformação social, onde houve aprendizado e mudanças (MACKÉ, 2006).

Por causa do processo de intervenção, o pesquisador deixa de ser um simples observador para tornar-se um participante no processo de mudança (MACKÉ, 2006). O papel da mestranda na pesquisa foi ajudar a gerar informações válidas e úteis; criar condições nas quais os participantes possam fazer escolhas livres e embasadas; e, ajudá-los a desenvolver um comprometimento interno com suas escolhas (ARGYRIS, 1970).

Destaca-se que o pesquisador possui papel participativo importante no processo de mudança. Contudo, o principal ator é quem faz ou quem está efetivamente interessado na ação (THIOLLENT, 2009). Os principais servidores envolvidos no processo de mudança foram: Pró-Reitor de Administração; Coordenadora de Desenvolvimento Humano e demais servidores do setor; Coordenadora de Recursos Humanos, Chefe de Setor de Direitos e Deveres e servidores do setor; Chefe de Setor de Remuneração e servidores do setor; Secretário de Tecnologia de Informação e Comunicação e servidores.

Verifica-se que apenas quatro servidores do Setor de Apoio a Remuneração exerceram efetivamente o teletrabalho. Os demais servidores participaram do desenvolvimento do projeto para que fosse possível implementar o teletrabalho. É importante lembrar que o objeto de investigação não se constitui em pessoas, mas em situações reais sociais e seus problemas (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018).

3.2 PROCESSO DE PESQUISA-AÇÃO

Neste tipo de pesquisa a geração do conhecimento ocorreu em todas as fases, possuindo um caráter dinâmico, que possibilitou a construção processual de conhecimento, onde estudou-se um processo de mudança planejada (MACKKE, 2006). Diferentes autores descrevem diversas fases para a pesquisa-ação, embora sejam similares (KEMMIS; MCTAGGART, 2000; TRIPP, 2005; LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018).

Na presente pesquisa utilizou-se como base as fases apresentadas por Tripp (2005): planejamento, implementação e avaliação. São fases que podem ocorrer simultaneamente e estão em processo de constante mudança. A maioria dos processos de desenvolvimento também segue o mesmo ciclo, seja ele pessoal ou profissional. Porém, as aplicações e desenvolvimentos diferentes do ciclo básico da investigação-ação exigem ações diversas em cada fase e começam em diferentes lugares (TRIPP, 2005).

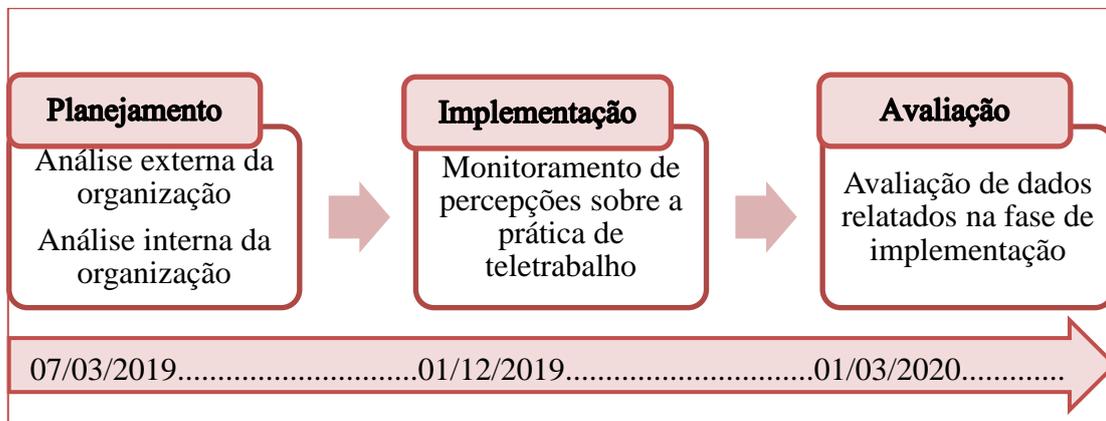
A fase de planejamento foi composta pela elaboração de planos de ação (TRIPP, 2005). Nesta fase houve uma análise exploratória em relação ao referencial teórico, diagnóstico interno do contexto estudado e externo (MACKKE, 2006). A pesquisa de campo iniciou-se em 07/03/2019, onde foi realizada a proposta de estudo inicial sobre teletrabalho e busca por setor com condições propícias a esse modelo laboral, juntamente com o Pró-Reitor, a Coordenadora de Recursos Humanos e a Professora Orientadora.

A segunda fase, etapa prática de implementação, intensificaram-se o repasse das informações coletadas pela pesquisadora aos participantes, mensalmente (TRIPP, 2005). O início da implementação do projeto-piloto deu-se a partir de 01/12/2019, onde os servidores selecionados começaram a realizar o teletrabalho e se estendeu até o final de maio de 2020, totalizando seis meses.

A terceira fase foi a etapa avaliativa da implementação da proposta planejada. Foi verificado o que funciona e o que não funciona e o porquê referente a mudança estabelecida, assim como avalia-se em que medida foi útil e adequada a pesquisa (TRIPP, 2005). A avaliação do projeto-piloto iniciou-se a partir de março de 2020, onde já havia dados suficientes para

análise, e estendeu-se até junho de 2020. A Figura 4 apresenta um esquema gráfico das fases na situação investigada:

Figura 4 – Fases na situação investigada



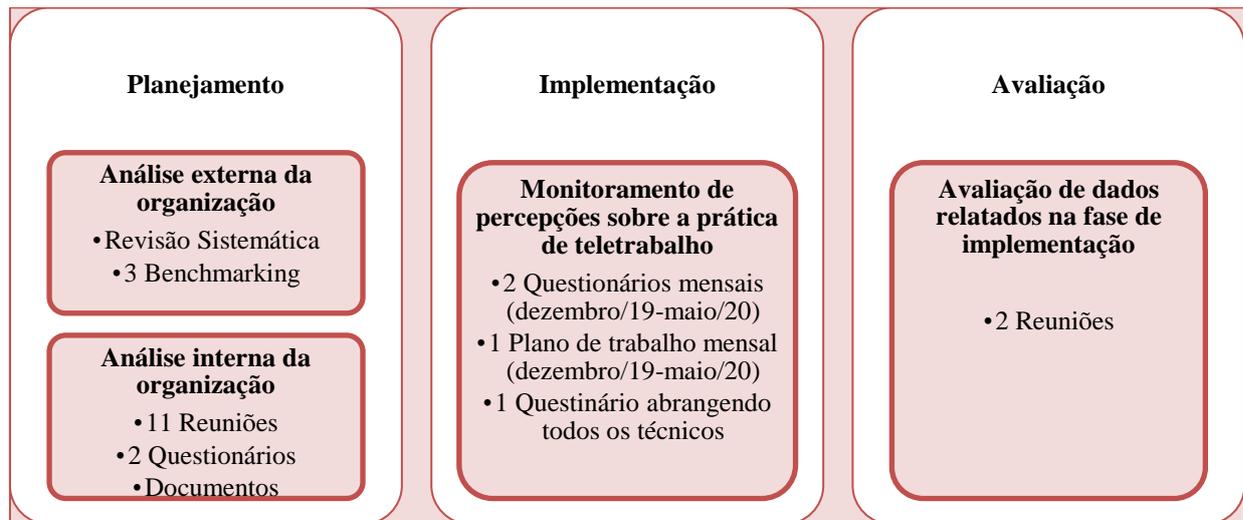
Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Destaca-se que quando ocorreu o início da próxima fase, a fase anterior continuou acontecendo, ou seja, houve planejamento ao longo de toda a pesquisa-ação, por exemplo. Informa-se que a pesquisa atendeu o prazo do programa de estudos da pesquisadora, que conseguiu adaptar com o prazo da implementação do projeto-piloto. O desenvolvimento do projeto foi estendido até junho de 2020, totalizando quase um ano e meio de pesquisa-ação. A discriminação da coleta e análise de dados pode ser verificada a seguir, de acordo com as fases da pesquisa-ação.

3.2.1 Coleta de Dados

A estratégia da pesquisa-ação torna-se mais fortalecida se mais evidências forem coletadas por meio de diferentes perspectivas (KEMMIS; MCTAGGART, 2000). A Figura 5 apresenta cada fase da pesquisa-ação no contexto de análise do processo de desenvolvimento do teletrabalho na UDESC e suas respectivas formas de coleta de dados. A coleta de dados ocorreu nas três etapas da pesquisa, de diferentes formas e com múltiplos atores. A seguir, apresentam-se as técnicas utilizadas:

Figura 5 – Coleta de dados realizada de acordo por fase na pesquisa-ação



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Na etapa de planejamento, inicialmente, realizou-se uma revisão integrativa da literatura sobre o tema internacionalmente, enquanto eram realizadas reuniões com os potenciais participantes do projeto piloto, para esclarecimento de aspectos sobre o tema e combinação de cronograma. As etapas da revisão integrativa e de outras revisões que foram realizadas, encontram-se no próximo tópico devido a sua extensão.

Em seguida, buscou-se práticas de teletrabalho apresentadas pelo Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12) por meio de entrevista (APÊNDICE C/D/E) aos seus respectivos setores de Gestão de Pessoas. As instituições foram selecionadas devido à relevância de seus programas de teletrabalho no Estado de Santa Catarina e à acessibilidade. A entrevista foi realizada no MPSC em 02 de maio de 2019, no TJSC em 08 de agosto de 2019, e no TRT12 em 03 de setembro de 2019. Todas tiveram duração de aproximadamente uma hora. O roteiro de entrevista foi construído segundo categorias analíticas desenvolvidas com base na literatura e na pesquisa documental de suas respectivas normas reguladoras.

As entrevistas foram semiestruturadas, gravadas e transcritas. Essa etapa podemos chamar de *benchmarking*, visto que foi analisado como outras instituições vem realizando o teletrabalho, gerando insumos práticos à pesquisa. Essas informações foram úteis no sentido de alinhar esforços para a implementação do teletrabalho na UDESC em consonância com o que tem sido feito em organizações públicas próximas ao seu contexto. Desta forma, percebe-se que o pesquisador traz conhecimentos de outros casos relevantes ao processo de mudança (GREENWOOD; LEVIN, 2006).

Previamente à realização da entrevista, foi realizado um levantamento e análise de documentos sobre o teletrabalho referente às instituições pesquisadas. Os documentos foram: a Resolução n. 157 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) de 31 de janeiro de 2017, a Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015, do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), o Ato número 782 de 2017, a Resolução número 22 de 2018 e a Portaria número 154 de 2016.

Também foi realizada análise documental de informações relacionadas à UDESC: a Lei Estadual n. 8.092 de 1º de outubro de 1990, a Constituição Estadual, o Decreto Estadual nº 4.184, de 06 de abril de 2006, Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985, o Planejamento Estratégico (Plano 20) de 2010, Relatórios de Gestão 2016-2020, Resolução n. 06 de 2020 – CONSUNI e Instrução normativa 007, de 22 de abril de 2020.

Além disso, dois questionários (APÊNDICE F/G) foram previamente estruturados para aplicação nos potenciais teletrabalhadores. Foram realizados com base em Almeida (2018), Hau e Todecast (2018) e Silva (2004), com objetivo de identificar o perfil dos servidores e sua propensão ao teletrabalho.

Ainda, na fase do planejamento, foram realizadas 11 reuniões (APÊNDICE K). Foram realizadas 10 reuniões entre a mestrandia e os servidores e gestor do SEREM, onde foram apresentados e discutidos a mensuração de produtividade, conscientização dos teletrabalhadores e gestor, como também orientações de saúde, ergonomia e segurança do trabalho.

Destaca-se uma reunião realizada com a presença do Chefe do SEREM, uma servidora do SEREM, Coordenadora de Recursos Humanos, Professora Orientadora, Servidor do Setor de suporte, Servidor do setor de Administração de Dados, duas servidoras do Setor de Direitos e Deveres, todos os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento Humano: coordenadora, engenheira do trabalho, servidora de capacitação e técnica de enfermagem. Neste encontro, a pesquisadora apresentou uma proposta do projeto piloto, evidenciando achados da revisão integrativa e do *benchmarking*. Ademais, foi discutido o futuro do projeto, alinhando esforços para acompanhamento e auxílio aos novos teletrabalhadores e definições de cronograma.

Ressalta-se que para algumas reuniões, foram utilizados recursos visuais como apresentações em *PowerPoint* estruturadas pela pesquisadora, e para todas, foram criadas pautas dos assuntos a serem tratados e enviados previamente aos participantes. Ainda, na realização das reuniões, a pesquisadora anotava em bloco de notas os assuntos discutidos. Convencionou-se chamar de reuniões os encontros realizados com os grupos participantes do projeto, pois o termo seminário (THIOLLENT, 2009) requer, entre outras especificidades, a presença de especialistas do tema.

Para a etapa de **implementação**, foram estruturados dois questionários de acompanhamento da experiência em teletrabalho. Os dois questionários foram de aplicação mensal (dezembro/2019 a maio/2020), um ao teletrabalhador, e outro, ao gestor. O questionário de aplicação mensal ao teletrabalhador (APÊNDICE H) foi desenvolvido com base em Carneval (2018), Souza (2008), Hau e Todecast (2018), Freitas (2008) e Gomes (2002), enquanto que o questionário do gestor (APÊNDICE I) foi desenvolvido com base em Lima (2018). Optou-se pelo questionário na fase de acompanhamento, para não ocupar muito tempo dos servidores em teletrabalho mensalmente.

Outra ferramenta de controle importante durante a execução do projeto foi o plano de trabalho (APÊNDICE L): uma planilha *Excel* estabelecida pela equipe em conjunto com a pesquisadora, com o intuito de acompanhar o fluxo de trabalho e produtividade de cada servidor. Destaca-se que a comunicação foi frequente durante o processo, com trocas de e-mails e mensagens em grupo de *WhatsApp*.

Por último, na fase de implementação, foi realizado um questionário abrangente, criado com auxílio da coordenação de recursos humanos, para disponibilização aos técnicos universitários que tiveram que realizar o teletrabalho integral devido à necessidade de isolamento social. Esse questionário serviu como um levantamento complementar à pesquisa-ação, devido a possibilidade de investigação mais abrangente para a criação de maiores informações sobre o teletrabalho na UDESC. As questões foram desenvolvidas com base no referencial teórico, sendo em sua maioria, de respostas fechadas, com apenas cinco questões discursivas. Os dados recolhidos, foram analisados em relação ao tipo de teletrabalho, infraestrutura, sensibilização e treinamento, supervisão e avaliação, benefícios e fragilidades. Obteve-se uma representatividade de 26,93%, sendo 202 respostas em um universo de 750 técnicos. Informa-se que os técnicos entraram em regime de teletrabalho em março, acumulando quase dois meses de trabalho nessa modalidade. O questionário ficou disponível de 05/05/2020 a 16/05/2020, sendo divulgado duas notícias para lembrança dos servidores em responder.

Na fase de **avaliação** foi possível detectar forças contrárias e a favor no ambiente de pesquisa-ação (MACKE, 2006). Na etapa de avaliação, ocorreram duas reuniões próximas do término do projeto para discussão dos dados encontrados pelos questionários (THIOLLENT, 2009). Uma reunião online foi realizada com a equipe de servidores e gestor do SEREM, para discussão dos resultados encontrados pelos questionários mensais e uma última avaliação sobre o teletrabalho. A outra reunião online, ocorreu com a participação da Professora Orientadora, Coordenadora de Recursos Humanos e Coordenadora de Desenvolvimento Humano. Nesta,

foram discutidos todos os resultados da pesquisa e uma proposta elaborada pela mestranda para continuidade do teletrabalho na instituição.

Observa-se, então, que a pesquisa teve a coleta de dados por meio de diferentes perspectivas (KEMMIS; MCTAGGART, 2005). A seguir, aprofunda-se como foram realizadas as revisões da literatura.

3.2.1.1 Revisão sistemática

Para a realização do referencial teórico, entendeu-se necessário realizar uma revisão sistemática da literatura de teletrabalho internacionalmente, que foi construída de acordo com as etapas da revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Na primeira etapa do processo ocorreu a definição de um problema e a formulação de uma pergunta de pesquisa, sendo estabelecida como: “o que tem sido pesquisado sobre gestão de teletrabalho e seus impactos para as organizações?”. Com a pergunta de pesquisa definida, determinou-se como descritores: *telework**, *telecommuting* e “*home office*” para a busca pelo título. O asterisco foi uma opção de truncagem, para que fosse buscado palavras derivadas como *teleworking* e *teleworkers*. As aspas foram utilizadas para que fossem buscadas as palavras juntas e não separadas. Utilizou-se o conector OR entre as palavras, que muitas vezes são vistas como sinônimos na literatura sobre trabalho à distância. Assim, a busca foi feita nas bases de dados internacionalmente conhecidas: SCOPUS, EBSCO, *Web of Science* e *Science Direct* em 27 de janeiro de 2019.

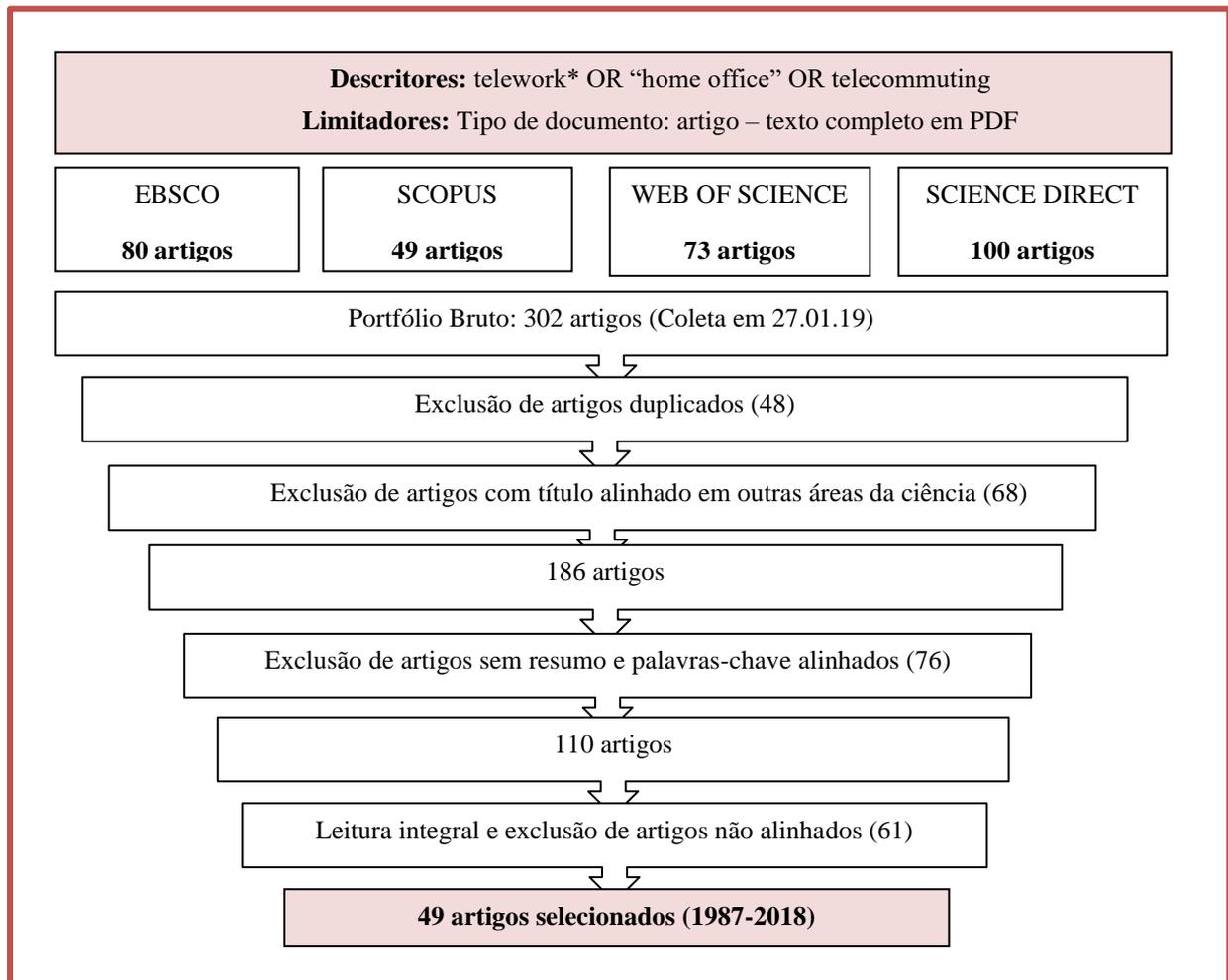
A segunda etapa consistiu na identificação dos estudos que foram incluídos ou excluídos na revisão. Utilizou-se como delimitador de pesquisa a necessidade de ter o texto completo em PDF e o tipo de documento ser artigo. Encontrou-se um portfólio de 302 artigos totais, na soma das bases de dados SCOPUS (49), EBSCO (80), *Web of Science* (73) e *Science Direct* (100). Com a exclusão dos artigos duplicados (48), restou um portfólio de 268 artigos. Não houve delimitação de horizonte temporal, assim, encontram-se artigos selecionados de 1984 a 2018.

Na terceira etapa, realizou-se a leitura dos títulos, excluindo-se 68 por estarem alinhado em outras áreas da ciência. Continuou-se a leitura de resumos e palavras-chave, onde excluíram-se 76 artigos que não estavam em conformidade com a pergunta de pesquisa. Por fim, foi feita a leitura integral dos 110 artigos restantes, excluindo-se 61 por não estarem em conformidade com a pergunta de pesquisa, resultando em um portfólio de 49 artigos selecionados. A gestão dos artigos foi feita com o software *Endnote*.

A quarta etapa teve por objetivo sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores. Essa documentação foi elaborada com as

informações coletadas dos artigos: *Qualis* do periódico (2013-2016), abordagem metodológica, classificação em setor (público ou privado) e resumo com o objetivo de pesquisa e principais conclusões e contribuições dos artigos (APÊNDICE A). A seguir, apresenta-se o resumo das etapas estabelecidas para seleção dos artigos para a revisão (Quadro 9):

Quadro 9 – Descrição das etapas da revisão integrativa realizada



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Ademais, foi elaborada uma revisão da literatura concentrada no Brasil com o intuito de encontrar estudos empíricos sobre o teletrabalho na área pública e verificar as peculiaridades e maturidade dessa modalidade no país. Definiu-se como descritores: *telework*, *telecommuting*, *home office* e teletrabalho para a busca pelo resumo por meio do conector OR. A busca foi feita nas bases de dados: SPELL e sciELO em 02 de setembro de 2019. Encontrou-se um portfólio de 34 artigos totais, na soma das bases de dados SPELL (23), SCIELO (11). Com a exclusão dos artigos duplicados (oito), restou um portfólio de 26 artigos. Foi realizada a leitura do título, resumo e metodologia para selecionar apenas artigos empíricos. Excluiu-se 11 artigos, restando

um total de 15 artigos. Não houve delimitação de horizonte temporal, assim, encontraram-se artigos selecionados de 1995 a 2018. A gestão dos artigos foi feita com o software *Endnote*. Sumarizou-se e documentou-se as informações extraídas dos artigos científicos encontrados: *Qualis* do periódico (2013-2016), abordagem metodológica, resumo com o objetivo de pesquisa e principais conclusões e contribuições dos artigos (APÊNDICE B).

Ainda, com o mesmo objetivo da revisão da literatura nacional sobre artigos, buscou-se teses e dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações em 02 de setembro de 2019. Utilizou-se as mesmas palavras-chave e conector que foram buscadas pelo título. Encontrou-se um portfólio de 57 teses e dissertações totais. Inicialmente, excluiu-se todas as teses e dissertações que não fossem no campo da Administração (18), restando um montante de 40 teses e dissertações. Por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, excluiu-se 33 teses e dissertações por não serem relacionados com o serviço público, constituindo-se de um portfólio de apenas sete dissertações. Visto que não foi encontrada uma dissertação na versão digital, foram analisadas seis dissertações selecionadas. Não houve delimitação de horizonte temporal, assim, encontram-se dissertações selecionadas de 2007 a 2018. Destaca-se a Fundação Getúlio Vargas, que publicou quatro das seis dissertações selecionadas.

3.2.2 Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada de acordo com a interpretação do referencial teórico, onde criou-se um modelo teórico e analítico (Quadro 10):

Quadro 10 – Referencial teórico e analítico

FASES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS AUTORES	CONCEITUAÇÃO
Planejamento	Analisar comparativamente práticas de teletrabalho implementadas em três instituições públicas	Operacionalização, Seleção, Controle, Sensibilização, Benefícios e Fragilidades, Informações sobre projeto-piloto	MELLO, 1999; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; FREITAS, 2008; ROSENFELD; DE ALVES, 2011; VARGAS; OSMA, 2013; MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018	Busca de informações sobre o processo de implementação de teletrabalho na prática
	Identificar aspectos organizacionais referente a implementação do teletrabalho no SEREM: diagnóstico,	Seleção de perfis de tarefas e pessoas	TREMBLAY, 2002; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; FREITAS, 2008; CARNEVAL, 2018	Seleção dos servidores e descrição de suas atividades e perfil

	objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades e perfil dos potenciais teletrabalhadores, e supervisão	Diagnóstico, Objetivos, normatização, definição de infraestrutura e materiais de sensibilização	ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; BAYRAK, 2012; SOLIS, 2017; HAZAN; MORATO, 2018; HAU; TODESCAT, 2018	Discussão e desenvolvimento de alinhamento quanto aos objetivos, uso de tecnologias, aspectos legais e acompanhamento do RH
		Definição de formas de supervisão e avaliação	KURLAND; COOPER, 2002; FILARDI; NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2012; CASTRO; ZANINI, 2018	Definição de mecanismos para acompanhamento e avaliação do projeto-piloto e, estabelecimento de orientações aos servidores participantes
Implementação	Realizar um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial	Tipo de teletrabalho, infraestrutura, sensibilização, supervisão, benefícios e fragilidades	BAYRAK, 2012; VARGAS; OSMA, 2013; SILVA, 2014; MROSS 2016; CARNEVAL, 2018	Avaliação da experiência de aproximadamente dois meses dos servidores técnicos em teletrabalho.
	Acompanhar a implementação do projeto-piloto de teletrabalho no SEREM	Barreiras	DA COSTA, 2007; HAU; TODESCAT, 2018; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001	Aspectos que dificultam a implementação do projeto-piloto
		Condutores	MOKHTARIAN; SALOMON, 1997; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; MROSS, 2016	Aspectos que facilitam a implementação do projeto-piloto
Avaliação	Avaliar os resultados e percepções dos servidores do SEREM em relação ao teletrabalho	Benefícios	ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; ANSONG; BOATENG, 2018	Vantagens percebidas com a implementação do projeto
		Fragilidades	ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020	Dificuldades percebidas com a implementação do projeto
	Propor um conjunto de diretrizes para a normatização do teletrabalho	Tipo de teletrabalho, cultura e objetivos, infraestrutura, sensibilização, seleção, supervisão e definição de papéis	BAYRAK, 2012; VARGAS; OSMA, 2013; SILVA, 2014; MROSS 2016; CARNEVAL, 2018	Proposta de operacionalização da continuidade do teletrabalho na instituição

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A análise comparativa das práticas de teletrabalho implementadas em três instituições públicas foi alinhada a categorias de análise específicas: operacionalização, seleção, controle,

sensibilização, benefícios e fragilidades e informações sobre projeto-piloto. Essas categorias garantiram informações sobre o processo de desenvolvimento do teletrabalho, ou seja, trouxeram conhecimento externo para auxiliar na elaboração do projeto-piloto de teletrabalho na UDESC.

Identificaram-se aspectos organizacionais referente à implementação do teletrabalho no SEREM: diagnóstico, objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades e perfil dos potenciais teletrabalhadores e supervisão. Esta etapa consistiu na elaboração e planejamento do projeto piloto na UDESC e abarcou grande parte das categorias analíticas.

Foi acompanhada a implementação do projeto-piloto de teletrabalho no SEREM por meio de dados coletados e analisados à medida que eram recebidos, realizando-se inferências às categorias analíticas. Também, realizou-se um levantamento complementar, durante a implementação, relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC, devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial;

Por fim, avaliou-se os resultados e percepções dos servidores do SEREM em teletrabalho e foi proposto um conjunto de diretrizes para normatização do teletrabalho na UDESC, tudo alinhado às categorias analíticas do estudo.

Visto que foram coletados dados de natureza quali-quantitativa, utilizaram-se dois métodos de análise. Para a análise dos dados qualitativos foi adotada a análise de conteúdo categorial, onde utiliza-se procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das entrevistas e questionários (questões abertas) por meio de categorizações que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições das variáveis identificadas (BARDIN, 2004). Os dados quantitativos tabulados de questionário, seguem uma análise de estatística descritiva, dentro das categorias de análise definidas.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Nesta seção são abordados os resultados encontrados referentes ao desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho na UDESC. Inicialmente, apresentam-se as práticas de teletrabalho de instituições públicas analisadas como uma fonte externa e prática de conhecimento sobre o tema. A seguir, contextualiza-se a UDESC e o setor de implementação do projeto-piloto. Por fim, é descrito todo o processo de pesquisa-ação realizado para elaboração, implementação e análise do projeto-piloto de teletrabalho na UDESC.

4.1 APRESENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Esta seção corresponde ao primeiro objetivo específico do trabalho: a análise comparativa de práticas de teletrabalho implementadas em três instituições públicas. Inicialmente, são apresentadas resumidamente as três instituições analisadas e como ocorreu a inicialização do teletrabalho em cada uma. Depois, são apresentadas diretrizes que as instituições seguem e as práticas de operacionalização dessa modalidade laboral.

O Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) defende os interesses da sociedade nos casos que envolvam órgãos, bens, serviços, verbas, áreas ou interesses do Estado de Santa Catarina. É uma instituição pública independente, que não pertence ao Poder Judiciário nem aos Poderes Executivo, Legislativo ou ao Tribunal de Contas. Atua como fiscal das leis, na defesa da ordem jurídica e do regime democrático.

O MPSC realizou o projeto-piloto de Teletrabalho de fevereiro a outubro de 2016, totalizando oito meses de experiência com a participação de 44 servidores efetivos e comissionados com diferentes características (LEITE, 2017). Todos passaram por acompanhamento de saúde antes de ingresso no teletrabalho, que consistiu em avaliação de enfermagem, de fisioterapia e médica do trabalho, e ainda, uma entrevista com os psicólogos (LEITE, 2017). O MPSC estabeleceu objetivos que foram acompanhados ao longo do projeto-piloto, como: aumento de produtividade; qualidade de vida do servidor, eficiência nos processos; redução de absenteísmo e de rotatividade (LEITE, 2017). Todos foram alcançados plenamente ou parcialmente com a execução do projeto-piloto (LEITE, 2017). Evidenciado a grande contribuição que o desenvolvimento do projeto Piloto de Teletrabalho trouxe para o Ministério Público de Santa Catarina, foi aprovada a implementação de um Programa Institucional em 2016, que se perpetua até hoje.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), possui sede na capital do Estado, Florianópolis, e jurisdição em todo o seu território. É a instituição que realiza justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos. O TJSC faz parte da administração pública direta e é responsável por julgar quaisquer conflitos que possam surgir e que devam ser julgados diretamente por estes, de acordo com as leis criadas pelo Poder Legislativo e de acordo com as regras constitucionais do Brasil.

O Projeto Experimental do Teletrabalho do TJSC iniciou em agosto de 2014 e teve uma duração de quatro meses. Por meio de uma equipe multidisciplinar (analista administrativo, assessoria técnica de recursos humanos, psicólogo, assessoria técnica de tecnologia da informação, fisioterapeuta, juiz auxiliar da presidência) foi possível orientar e acompanhar os teletrabalhadores durante todo o projeto nas áreas administrativa, jurídica, tecnologia da informação, psicossocial e da saúde. Durante o projeto-piloto, o coordenador e uma integrante da equipe realizaram reuniões em Brasília com a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e com Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU) para compartilhamento de experiências para subsidiar o Projeto Experimental (HAU; TODECAST, 2018).

O projeto experimental contou com oito servidores de diferentes perfis, tanto nas atividades profissionais, quanto em suas características pessoais (gênero, idade, relação familiar). De todos os teletrabalhadores, sete eram ocupantes de cargos efetivos e um servidor exclusivamente comissionado. Dentre os efetivos, quatro estavam em estágio probatório. Com os dados coletados foi possível perceber que os servidores em geral tiveram uma boa experiência com essa nova modalidade de trabalho, sendo então, implementado o Programa Institucional de Teletrabalho no TJSC em 2015.

Os Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) desempenham a importante função de atuarem como a segunda instância da estrutura da Justiça do Trabalho. Sua criação e os requisitos para participar de seus cargos foram previstos pela própria Constituição. O Tribunal Regional do Trabalho apresentado é o TRT da 12ª região (TRT12), jurisdição no estado de Santa Catarina. Sua missão é realizar justiça com celeridade e efetividade no âmbito das relações de trabalho.

O TRT12, diferentemente das outras instituições não realizou um projeto experimental inicial. Houve a criação de um grupo de estudos para estudar a temática e analisar a viabilidade de implementação do TRT12. Em 2016, decidiu-se implementar diretamente o Programa. Visto que não foi imposto aos gestores permitir o teletrabalho, coube a cada um decidir se na unidade deles seria possível ou não aplicar essa sistemática, que foi crescendo paulatinamente.

Antes de comparar o modo de realização do teletrabalho nas três instituições públicas (MPSC, TJSC e TRT12), deve-se observar que cada um segue diretrizes diferentes de instâncias superiores. O MPSC segue diretrizes da Resolução n. 157 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) de 31 de janeiro de 2017, onde é regulamentado o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público. O TJSC segue a Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. O TRT12 segue a Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015, do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), que incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente, mas, ainda, também considera a Resolução nº 227/CNJ. O Quadro 11 apresenta as principais diretrizes estabelecidas por cada Conselho:

Quadro 11 – Comparativo de regulamentações sobre o teletrabalho

	CNMP RESOLUÇÃO N. 157, DE 31 DE JANEIRO DE 2017	CNJ RESOLUÇÃO N. 227, DE 15 DE JUNHO DE 2016	CSJT RESOLUÇÃO CSJT N. 151, DE 29 DE MAIO DE 2015
Realização do Teletrabalho	A realização do teletrabalho é facultativa, a critério dos ramos do Ministério Público, do CNMP e dos gestores das unidades, e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor.	A realização do teletrabalho é facultativa, a critério dos órgãos do Poder Judiciário e dos gestores das unidades, e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor.	A realização do teletrabalho é facultativa, a critério do Tribunal, e restrita às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor [...] não constituindo direito, nem dever do servidor.
Limitação por unidade	A quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, não poderá ser superior a 50% de sua lotação, salvo casos excepcionais autorizados pela autoridade competente e indicação devidamente motivada, nos termos do caput, atestando o pleno funcionamento da unidade.	A quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, está limitada a 30% de sua lotação, admitida excepcionalmente a majoração para 50%, a critério da Presidência do órgão.	O limite máximo de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% da respectiva lotação, o qual poderá ser aumentado para até 50% por decisão do Presidente do Tribunal, mediante solicitação fundamentada da unidade interessada.
Transparência	Os ramos do Ministério Público e o CNMP disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.	Os órgãos do PJ disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.	Os órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.

Estipulação de metas	A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será no mínimo igual à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão. A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho.	A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão. A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individual para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho.	A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão. A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para o início do teletrabalho.
Sensibilização	Os ramos do Ministério Público e o CNMP promoverão a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.	Os tribunais promoverão a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.	Os TRT deverão orientar os servidores em teletrabalho sobre os aspectos ergonômicos adequados à realização de suas atividades em domicílio, bem como sobre os requisitos técnicos dos equipamentos a serem utilizados. A orientação poderá ocorrer mediante a elaboração de manuais, cartilhas, reuniões, palestras ou outras ações afins.

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada conselho superior.

Por meio das diretrizes desses conselhos, cada instituição pública criou sua própria resolução que abarca essas diretrizes e insere outras informações mais detalhadas para a operacionalização do teletrabalho. O teletrabalho, atualmente, é regido no MPSC pelo Ato número 782 de 2017, no TJSC pela Resolução número 22 de 2018 e no TRT12 pela Portaria número 154 de 2016. No Quadro 12 pode-se observar que o MPSC e o TJSC realizaram projeto piloto de teletrabalho antes de formalizá-lo como programa institucional, enquanto o TRT12 não o fez.

Quadro 12 – Informações do projeto piloto e consequente programa das instituições públicas

	MPSC	TJSC	TRT12
ANO INICIAL DO PROJETO PILOTO	2016 (oito meses de duração e 44 participantes)	2014 (quatro meses de duração e oito participantes)	-
ANO INICIAL DO PROGRAMA	2016	2015	2016

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

São programas recentes, com cerca de quatro a cinco anos de duração. A seguir, são apresentados os pontos importantes acerca do teletrabalho e como estas organizações têm

definido e trabalhado com eles: conceituação e objetivos, modo de seleção dos teletrabalhadores e formas de acompanhamento e orientações.

4.1.1 Conceituação e objetivos

A definição de teletrabalho pode mostrar como a instituição visualiza essa nova forma de trabalho. O Quadro 13 apresenta as definições de cada instituição pública analisada de acordo com seus respectivos atos:

Quadro 13 – Conceituação de teletrabalho por instituição

MPSC (ATO N. 782/2017/PGJ)	A atividade laboral executada, em parte ou em sua totalidade, a distância, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pela atividade do servidor, por meio da utilização de tecnologias da informação e comunicação.
TJSC (RESOLUÇÃO TJ N. 22/2018)	Modalidade de trabalho realizado a distância, em local adequado, com a privacidade e a segurança exigida pelo serviço, mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial.
TRT12 (PORTARIA Nº 154/2016)	Modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos.

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

Todas as instituições frisam que o trabalho é realizado à distância com uso das tecnologias da informação (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). Em relação a localização de trabalho, o MPSC e o TJSC destacam a necessidade de o local de trabalho ter privacidade e segurança, mas não é apresentado quais os locais possíveis de se realizar (HADDON; BRYNIN, 2005; NILLES, 1988; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; TREMBLAY, 2002). Os servidores, então, acabam optando pela casa como local de trabalho, embora exista outros locais como os *coworking*, bibliotecas, entre outros.

Caso a pessoa altere de endereço enquanto exerça o teletrabalho, deve comunicar o gestor. Se a transferência de moradia for para locais mais longe da sede a qual está lotado, o servidor deve ter aval de superiores. O teletrabalho no exterior é vedado no TRT12 e no TJSC, com possibilidade para exceções. No MPSC é permitido o teletrabalho no exterior, desde que feito pedido expresso ao Secretário-Geral e possua autorização da chefia, pois mesmo no modelo integral há a necessidade de o servidor vir mensalmente à organização. No MPSC e no TJSC há, atualmente, servidores em teletrabalho em outros países.

O TJSC é o único órgão que possui apenas modalidade integral de teletrabalho. No TRT12 e no MPSC, além de integralmente, os servidores podem exercer o trabalho remoto parcialmente (AGUILERA et al., 2016). No MPSC é definido duas modalidades de teletrabalho parciais (misto: o servidor deve comparecer à sua unidade de trabalho de dois a três dias durante

a semana; e, parcial: o servidor deve comparecer à unidade de trabalho cumprindo jornada de quatro horas diárias e desenvolvendo atividade à distância durante o restante da jornada), além da modalidade integral. No TRT12 não é definido a periodicidade do trabalho parcial, ficando a cargo de um acordo entre gestor e teletrabalhador.

O tempo de trabalho é o outro paradigma que o teletrabalho busca quebrar com a flexibilidade (NOHARA et al., 2010). Nas três instituições, conforme necessidade a ser definida pelo gestor da unidade, o servidor poderá ser orientado a permanecer disponível, por meio virtual, em horário a ser fixado, para realizar atendimento ao público externo ou interno. A seguinte passagem do entrevistado no TJSC explica bem a situação:

Fizemos o programa de teletrabalho para romper com a ideia de horário e localização, assim não há nenhuma diretriz que obrigue o teletrabalhador trabalhar em horário fixado, afinal, cada um é mais produtivo em determinado horário. Contudo, depende do acordo de trabalho com o gestor.

Percebe-se, então, que fica a cargo do gestor decidir, pois depende da forma de execução de tarefas na unidade. No que concerne aos objetivos que as instituições buscam alcançar com a implementação do teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013), o Quadro 14 apresenta os definidos nos regulamentos do MPSC e do TJSC:

Quadro 14 – Objetivos com a implementação

MPSC	TJSC
<p>I - reduzir custos com a estrutura física das unidades do Ministério Público;</p> <p>II - elevar as metas de eficiência no serviço público, exigindo-se índices de produtividade diferenciados dos participantes do Programa, dada a sua melhoria na qualidade de vida;</p> <p>III - contribuir para a melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersados no transporte, além da redução do consumo papel e outros bens e serviços;</p> <p>IV - ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;</p> <p>V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo e da inovação; e</p> <p>VI - aperfeiçoar a alocação de recursos por parte da Administração Superior do Ministério Público.</p>	<p>I – aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida e do trabalho dos servidores;</p> <p>II – otimizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;</p> <p>III – flexibilizar dias e horários de trabalho;</p> <p>IV – motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição;</p> <p>V – promover mecanismos para atrair e reter talentos;</p> <p>VI – contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;</p> <p>VII – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;</p> <p>VIII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;</p> <p>IX – estimular o desenvolvimento de competências, a criatividade e a inovação;</p> <p>X – respeitar a diversidade dos servidores;</p> <p>XI – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e o implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos;</p> <p>XII – possibilitar a cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e</p> <p>XIII – fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade.</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

Observam-se muitos objetivos em comum: melhoria da produtividade e de indicadores socioambientais, estímulo ao desenvolvimento do trabalho criativo e da inovação, e a ampliação de possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldades de deslocamento. O MPSC cita o ponto de redução de custos com as estruturas físicas que não é citado pelo TJSC. Enquanto o TJSC cita: otimização de tempo e redução de custo de deslocamento dos servidores; motivação e comprometimento dos servidores com os objetivos da instituição; promoção de mecanismos para atrair e reter talentos; respeito a diversidade dos servidores; possibilidade de cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e fomento ao desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade, que não são citados pelo MPSC. Nota-se que são citados todos os objetivos com a implementação do teletrabalho expostos na literatura analisada (NILLES, 1988; FROLICK; WILKES; URWILER, 1993; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

O TRT12 não deixa explícito na sua portaria quais os objetivos com a implementação do teletrabalho, contudo como segue a mesma diretriz do TJSC (CNJ), a qual deixa definidos certos objetivos, integrados na resolução do TJSC. No TRT12, observou-se o teletrabalho como um meio de regularizar colaboradores que já praticavam atividades de forma flexível informalmente, e, também, modernizar as relações de trabalho, pois eram vistas muitas funções possíveis de serem realizadas remotamente. No MPSC, uma das principais motivações para incluir o teletrabalho na organização, foi a oportunidade de acompanhar a tendência mundial de trabalho flexível (ROCHA; AMADOR, 2018). Para o TJSC, inicialmente, o teletrabalho veio por meio de uma diretriz da presidência, com anseio de buscar algo inovador para gestão de pessoas (HIDALGO; ALBOR, 2008) em busca de maior eficiência do serviço público.

Percebe-se certa consciência em manter transparente as informações do teletrabalho pelas instituições públicas, visto que fazem mais do que é solicitado pelas diretrizes. Todas dispõem os nomes dos servidores selecionados para o Programa de Teletrabalho em seus Portais de Transparência. O MPSC divulga em rede interna, os planos de trabalho dos servidores em teletrabalho e relatórios anuais do programa. Além disso, todo ano é apresentado o Relatório de Produtividade ao Procurador-Geral de Justiça do MPSC e com periodicidade de dois anos, ao CNMP. O TJSC e o TRT12 apresentam ao CNJ, a cada dois anos, relatório com avaliação técnica e relatórios anuais à Presidência de cada instituição. No sítio das três instituições foi possível encontrar informações complementares e notícias sobre o teletrabalho. Percebe-se que a

transparência é estabelecida em poucas razões por obrigatoriedade dos Conselhos e, em maiores razões, com o intuito de gerar credibilidade ao programa (MROSS, 2016).

4.1.2 Seleção de servidores

A seleção de servidores para realizarem suas tarefas remotamente é estabelecida com algumas diferenças nas instituições pesquisadas, embora todas sejam adotadas pelos servidores de forma voluntária (CARNEVAL, 2018). No MPSC, cabe ao Secretário-Geral deliberar sobre vagas anuais a serem disponibilizadas para o Programa. Após a devida autorização, o setor de gestão de pessoas fica responsável por receber e analisar as inscrições para ingresso no teletrabalho, selecionando os novos integrantes de acordo com as regras estabelecidas em Edital.

Não há limite de número de servidores que possam estar em teletrabalho no MPSC, contudo libera-se vagas aos poucos devido à escassez de pessoal para controle e manutenção do programa. Além disso, o MPSC segue a mesma lógica dos 30% de limitação para a modalidade integral por unidade. Todavia, como o MPSC possui modalidades parciais, que fazem com que os servidores em teletrabalho continuem indo na instituição diariamente ou semanalmente, é estabelecido que não poderá atingir 100% dos servidores lotados na unidade neste tipo de modalidade.

No TJSC, atualmente, não há mais editais para candidatura dos servidores. O ingresso no teletrabalho é somente pelo interesse individual. Nessa modalidade o gestor faz um ofício de indicação do servidor que pretende ingressar no teletrabalho a ser anexado pelo interessado no formulário eletrônico de ingresso no teletrabalho com as devidas documentações. No TRT12, o ingresso sempre foi feito a partir da demanda do gestor e potencial teletrabalhador que entram com o pedido de ingresso, enviando documentos necessários. Não há limites de vagas no TJSC e TRT12, dado que deve ser respeitado o limite de vagas por unidade (30%). O Quadro 15 apresenta o quantitativo de servidores em teletrabalho em cada instituição, por gênero e por modalidade:

Quadro 15 – Quantitativo de servidores em teletrabalho

	MPSC	TJSC	TRT12
Total servidores da instituição	1.566	5.711	1.475
Total servidores em teletrabalho	162	369	118
Total feminino	109	287	74
Total masculino	53	82	44
Por modalidade			
Integral	65	369	-
Misto	59	-	-
Parcial	38	-	-

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Informa-se que o número de total de servidores do MPSC e do TJSC foi coletado pelo Portal de Transparência, enquanto do TRT12, foi repassado a informação por meio do setor de recursos humanos, todos em 2019. Enquanto o número de teletrabalhadores, por gênero e modalidade, foi solicitado na realização da entrevista.

O MPSC possui aproximadamente 10% de pessoal e teletrabalho, o TRT12, 12,5% e o TJSC 6,5%. O TJSC possui o maior número de servidores em teletrabalho, sendo aproximadamente o dobro em relação às demais organizações, contudo, possui a menor taxa de teletrabalhadores em relação ao total de servidores da instituição. Destaca-se que o TJSC foi a primeira instituição a implementar o programa de teletrabalho e compartilhou suas experiências com o MPSC e o TRT12, que vieram a implementar um pouco mais tarde.

Quanto a modalidade, o MPSC possui mais servidores em teletrabalho parcialmente do que integralmente; no TJSC, todos estão integralmente, e no TRT12, não há esse controle, já que é definido em cada caso. Quanto ao gênero, todas as instituições possuem mais pessoas do sexo feminino do que pessoas do sexo masculino, sendo aproximadamente o dobro no MPSC e no TRT12, e o triplo no caso do TJSC.

Os servidores que possuem interesse em teletrabalho devem estar atentos aos requisitos necessários para entrar nessa nova modalidade laboral. O Quadro 16 apresenta os requisitos para participação ao teletrabalho em cada instituição:

Quadro 16 – Requisitos para participação ao teletrabalho

MPSC	TJSC	TRT12
I) anuência do respectivo gestor; II) não estar em estágio probatório; III) não ter ao menos um ano de vínculo ininterrupto com o MPSC (no caso de exclusivamente comissionado); IV) ter vínculo ininterrupto ao menos nos últimos 12 meses que antecedem o Processo Seletivo; V) ter obtido média oito ou superior na última avaliação de desempenho; VI) não ter recebido punição disciplinar nos dois anos anteriores à inscrição; VII) nunca ter sido desligado do Programa de Teletrabalho por motivo de produtividade inferior à meta estabelecida;	I) anuência do respectivo gestor; II) não ocupe cargo ou função de direção ou chefia; III) não esteja designado para a função de contador judicial, distribuidor judicial, técnico de suporte em informática, coordenador de central de mandados, assistente de atividades específicas ou secretário de assuntos específicos, ou para atuar em comissões ou grupos de trabalho e estudo; IV) não desempenhe atividades fora das dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina ou que exijam atuação presencial; V) não estar em estágio probatório; VI) não ter ao menos um ano de vínculo com o TJSC (no caso de exclusivamente comissionado);	I) anuência do respectivo gestor; II) não estar em estágio probatório; III) não tenha subordinados; IV) não ocupe cargo de direção ou chefia; V) não apresente contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica; VI) não tenha sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação; VII) não esteja fora da jurisdição e/ou do país, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença por motivo de afastamento do

VIII) não ocupar função de Coordenador ou Gerente; IX) não estar afastado de suas funções para gozo de licença para tratar de interesses particulares; X) não estar à disposição de outro órgão público; XI) não possuir saldo negativo no banco de horas.	VII) não tenha alcançado, no mínimo, 75% de aproveitamento em cada fator das duas avaliações de desempenho mais recentes; VIII) não tenha sofrido penalidade disciplinar nos 2 (dois) anos imediatamente anteriores à data da inscrição no teletrabalho; IX) não apresente contraindicações por motivo de saúde constatadas pela Diretoria de Saúde; X) não realize jornada de trabalho reduzida; XI) não esteja fora do país, salvo se ele tiver direito à licença para acompanhar o cônjuge ou o companheiro.	cônjuge ou remoção para acompanhamento do cônjuge, nos termos da legislação.
---	---	--

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

A anuência do respectivo gestor é fundamental, visto que é ele que coordenará as atividades do potencial teletrabalhador (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Desta forma, as três organizações vedam o teletrabalho aos servidores em cargo de direção ou chefia. “A organização entende que há a necessidade de os cargos de chefia serem presenciais devido ao fato de serem cargos de confiança e terem a responsabilidade de supervisionar e acompanhar o desenvolvimento dos teletrabalhadores” (Entrevistado MPSC).

O que ainda é comum a todas as instituições públicas, no que tange à impedimentos para realização do teletrabalho por parte do servidor são: não estar em estágio probatório e não ter sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação. O TJSC e o TRT12 possuem alguns pontos em comum que não são citados pelo MPSC: que o servidor não apresente contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica; que não esteja fora da jurisdição e/ou do país, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença por motivo de afastamento do cônjuge ou remoção para acompanhamento do cônjuge.

O TJSC e o MPSC também possuem pontos em comum que não são citados pelo TRT12: o servidor tem que ter alcançado um aproveitamento específico na avaliação de desempenho e no caso de servidores exclusivamente comissionados ter ao menos um ano de vínculo. O MPSC apresenta pontos não citados pelas outras instituições: ter vínculo ininterrupto ao menos nos últimos 12 meses que antecedem o processo seletivo; nunca ter sido desligado do Programa de Teletrabalho por motivo de produtividade inferior à meta estabelecida; não estar à disposição de outro órgão público; não possuir saldo negativo no banco de horas. O TJSC especificamente não permite que o servidor que faz uso da jornada de trabalho reduzida ingresse na modalidade de teletrabalho.

Na hipótese de o quantitativo de inscrições de novos interessados em teletrabalho ser superior ao número de vagas disponibilizadas no Edital, no caso do MPSC, é estabelecida ordem de preferência. Em relação ao TJSC e TRT12, verificada a adequação de perfil, também há

critérios de prioridade estabelecidos. O Quadro 17 apresenta os critérios de preferência em cada instituição:

Quadro 17 – Critérios de preferência de servidores ao teletrabalho

MPSC	TJSC	TRT12
I – com deficiência ou em processo de readaptação; II – que tenha filhos, cônjuge, companheiro ou dependente com deficiência; III – gestante ou lactante; IV – que esteja gozando de licença para acompanhamento do cônjuge ou companheiro; V – servidor que possua filho ou dependente em idade pré-escolar; VI – servidor cujo cônjuge ou companheiro resida em Município diverso daquele em que reside o próprio servidor; VII – servidor com mais tempo de serviço no MPSC, considerando-se o tempo prestado em cargos efetivos, comissionados e estagiário; VIII – servidor de maior idade.	I – com deficiência; II – que tenha filho, cônjuge, companheiro ou dependente com deficiência; III – gestante ou lactante; IV – demonstre comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização; V – em gozo de licença para acompanhamento de cônjuge; VI – cujo cônjuge ou companheiro resida em município que não seja contíguo ao da sede da unidade de lotação; VII – com maior tempo de serviço na unidade de lotação em que será realizado o teletrabalho; VIII – que trabalhe exclusivamente com processos eletrônicos; e IX – servidor de maior idade.	I – com deficiência; II – que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; III – gestantes e lactantes; IV – que estejam gozando de licença por motivo de afastamento do cônjuge ou remoção para acompanhamento do cônjuge.

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

Observa-se que há muitos critérios em comum às três instituições, sendo praticamente na mesma ordem: pessoa com deficiência; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes; que estejam gozando de licença por motivo de afastamento do cônjuge ou remoção para acompanhamento do cônjuge. Isto acontece, devido as diretrizes estipuladas pelos Conselhos Superiores. O MPSC e o TJSC acrescentam outros critérios como: servidor cujo cônjuge ou companheiro resida em município diverso daquele em que reside o próprio servidor; e a questão do tempo de serviço. Contudo, o MPSC conta o tempo de serviço exercido na organização, podendo ter sido lotado em diferentes setores, enquanto o TJSC conta o tempo de serviço do servidor lotado na unidade em que será realizado o teletrabalho.

Ademais, o TJSC acrescenta dois pontos que não são citados nas demais instituições: demonstre comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização; e, que trabalhe exclusivamente com processos eletrônicos. Ou seja, aspectos relacionados ao perfil do servidor e do trabalho (TREMBLAY, 2002).

Caso o servidor consiga aderir ao programa de teletrabalho, é estabelecida a duração para esse regime laboral de um ano no MPSC, de seis meses a um ano no TJSC e no TRT12, é acordado entre gestor e teletrabalhador, tendo variações, em geral, de dois meses até um ano.

Caso o servidor ainda possua todos os requisitos necessários para o ingresso no teletrabalho no final do período estabelecido, ele estará apto a renovação.

Compete ao setor de gestão de pessoas deliberar sobre os requerimentos de ingresso, como também renovação, suspensão e desligamento do teletrabalho nas três instituições. A suspensão é autorizada nas três instituições e pode ocorrer por necessidade do gestor e equipe ou teletrabalhador. Ademais, o servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode, a qualquer tempo, justificadamente, solicitar o retorno ao trabalho nas dependências da organização ao gestor de sua unidade.

O desligamento dessa nova forma de trabalho também pode ocorrer principalmente de três maneiras: decisão do gestor, decisão do teletrabalhador ou, ainda, pelo não atendimento aos requisitos necessários. No interesse da Administração, o gestor da unidade pode, a qualquer tempo, desautorizar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente. Ainda, o gestor da unidade deve desautorizar o regime de teletrabalho para os servidores que descumprirem o disposto nas resoluções das instituições, como por exemplo, não alcançarem a meta de produtividade por meses consecutivos sem justificativa.

4.1.3 Acompanhamento e orientações

O acompanhamento e orientações do teletrabalho são dispostos em diferentes vertentes pelas instituições públicas. Há acompanhamento e sensibilização na utilização das tecnologias da informação, na área da saúde e no acompanhamento de produtividade. Também há a disposição de informações e treinamentos acerca do teletrabalho. Por último, apresenta-se o papel do setor de gestão de pessoas e equipe multidisciplinar no acompanhamento e operacionalização do programa de teletrabalho.

As tecnologias da informação e comunicação estão disponíveis remotamente para que seja operacionalizado o teletrabalho nas três instituições (ANSONG; BOATENG, 2018). Cada instituição possui diretrizes sobre essas tecnologias que são estabelecidas e acompanhadas pelos seus respectivos setores de TIC. Todas as instituições possuem um sistema de apoio ao usuário que auxilia as configurações e dúvidas que aparecem, devendo ser observado o horário de expediente padrão (GOMES, 2002). Além disso, o servidor deve assinar uma declaração de que a instalação em que executará as atividades atende às exigências estabelecidas pelo setor de TIC.

Destaca-se que cabe exclusivamente ao servidor providenciar e manter as estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho, mediante o uso de

equipamentos ergonômicos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas organizações, diferente do que indicado por Freitas (2008).

A segurança dos dados é estabelecida com orientações acerca na necessidade de antivírus atualizado semanalmente no MPSC e no TRT12. No TJSC é utilizado uma plataforma digital onde os dados permanecem na instituição, enquanto são espelhados para a tela do computador do servidor em casa. No que tange aos processos físicos, estes podem ser retirados da instituição por meio de controle e autorização do gestor, em todas as instituições.

As três instituições difundem conhecimentos sobre o teletrabalho e orientações para saúde e ergonomia mediante a realização de cursos, oficinas, palestras e outros meios, organizados e conduzidos pelos setores competentes (MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018). No MPSC o acompanhamento de saúde é estabelecido nas áreas de Psicologia, Medicina do Trabalho e Fisioterapia pelo setor de saúde da instituição. Recentemente, a exigência de atestado firmado por médico do trabalho foi dispensada pelo Comitê Gestor do Teletrabalho do TJSC. O TRT12 verifica se há compatibilidade das condições de saúde do servidor para participação no teletrabalho com base nos registros do prontuário médico do interessado.

O acompanhamento do teletrabalho também ocorre pela produtividade. O gestor supervisiona o teletrabalhador por meio do plano de trabalho e atingimento das metas estabelecidas. Percebe-se, então, que o gestor é peça chave para a execução do trabalho remoto (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). A meta de produtividade deve ser superior a presencial para os teletrabalhadores, nas três instituições analisadas (BÉLANGER, 1999). Contudo, o MPSC não especifica o quanto deve ser a mais essa produtividade, enquanto o TJSC define 20% e o TRT12 define em 15%. Considera-se que o servidor terá menos interrupção (KATZ, 1987) e maior eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) no teletrabalho por isso é estabelecido que a meta seja superior ao presencial. A seguinte passagem do entrevistado do TRT12 explica o porquê desse aumento:

“Primeiro: é determinação da resolução do CNJ, e em segundo, aquele que está em teletrabalho tem alguns benefícios que quem está no trabalho presencial, não tem: não toca telefone, não entra ninguém para pedir informação, a conversa do colega do lado não atrapalha o rendimento dele. E o fato de ele estar em casa, no conforto do lar, não tendo stress com deslocamento e trânsito, ele está tendo um benefício que os demais colegas não estão tendo. Então, se ele contribui com a equipe de alguma forma aumentando a produtividade, ele diminui o trabalho da equipe, e todos são beneficiados. Então, ele ajuda mesmo à distância. Também é um benefício social, pois ele está tendo um benefício permitido pelo Estado de trabalhar em casa e está dando a contrapartida dele com aumento de produtividade”.

Nas três instituições, o alcance da meta de produtividade mensal do servidor em teletrabalho equivale ao cumprimento de sua jornada de trabalho. As regulamentações das instituições deixam claro que a realização de atividades em período superior à jornada de trabalho não implica no pagamento de gratificação de horas extras ou a formação de banco de horas.

A periodicidade das metas também é solicitada diferentemente entre as instituições. No MPSC as metas são estabelecidas mensalmente, enquanto no TJSC são diárias. No TRT12 depende do acordo entre gestor e teletrabalhador, que verificam que periodicidade (mensal/semanal/diária) é mais adequada ao seu caso.

Há um plano de trabalho, em todas as instituições, onde é disposta a meta e espaço para o preenchimento ao longo do período. Percebe-se que esse instrumento vem avançando ao longo do tempo nas organizações. Aos poucos os servidores vão adquirindo mais experiência e deixando ainda mais complexa a estipulação e controle de metas. Observa-se que é importante a conversa entre o servidor e o gestor – para ajuste da meta – quando as atividades são finalizadas muito abaixo ou muito acima do horário padrão. Esse ajuste da meta é previsto nas três instituições públicas, sendo necessária a intensa comunicação e busca da melhoria da definição da meta.

Mesmo com a diferenciação de periodicidade de metas, elas são consolidadas mensalmente nas três instituições para o aferimento da produtividade, e conseqüentemente a comprovação de trabalho alcançado. Observa-se que as instituições implementaram controle por resultados ou objetivos, onde o monitoramento do comportamento dos colaboradores é compensado por uma ênfase crescente nos controles de saída (GROEN et al., 2018).

Em geral, é estabelecido uma média de produtividade da equipe de trabalho para ser percebida a produtividade individual desejada. Para o cômputo da média da produtividade da equipe de trabalho são consideradas as atividades realizadas nos seis meses que antecedem o requerimento de ingresso no teletrabalho no TJSC, e dois meses no MPSC. No TRT12 é estabelecido entre gestor e potencial teletrabalhador. Além da produtividade, é requisitado ao gestor o acompanhamento da qualidade do trabalho do servidor em teletrabalho, nas três instituições públicas. Percebe-se, então, a necessidade de supervisores avaliarem o desempenho pela qualidade, quantidade e oportunidade das tarefas concluídas e não pelo monitoramento real das horas de trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998).

A avaliação de desempenho também é uma forma de acompanhamento do servidor, tanto dos presenciais como dos teletrabalhadores. No MPSC há três tipos de avaliação de desempenho: estágio probatório, merecimento e por competências. Contudo, está sendo realizado o projeto com revisão do instrumento avaliativo, que poderá auxiliar na avaliação de servidores em

teletrabalho. O TJSC reformulou sua avaliação de desempenho tradicional e, atualmente, aborda conceitos – em busca de retirar a subjetividade das respostas. Há um item de assiduidade e pontualidade que poderia prejudicar quem faz teletrabalho, mas que nesse caso não é computado. Os demais itens são passíveis de avaliação tanto para teletrabalhadores como servidores presenciais. A avaliação de desempenho no TRT12 é feita por competências, sendo considerada a entrega dos resultados no prazo para aferição de itens como pontualidade e assiduidade.

A sensibilização dos servidores é vista como crucial para execução do teletrabalho pelas instituições. O acompanhamento e capacitação de cada organização é disposto no Quadro 18:

Quadro 18 – Acompanhamento e capacitação para o teletrabalho

MPSC	TJSC	TRT12
<p>I – uma entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho;</p> <p>II – uma oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;</p> <p>III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário.</p> <p>IV - durante o primeiro ano de participação no Programa, o acompanhamento será por meio de relatórios bimestrais e planos mensais de trabalho a serem disponibilizados pelo respectivo gestor;</p> <p>IV - a partir do segundo ano de participação do servidor no teletrabalho, o controle será realizado exclusivamente pelo gestor, com a disponibilização de planos mensais de trabalho.</p>	<p>I – uma entrevista individual no primeiro ano de realização do teletrabalho;</p> <p>II – uma oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;</p> <p>III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário; e</p> <p>IV – análise de relatório trimestral encaminhado pelo gestor da unidade do servidor em teletrabalho.</p>	<p>I – uma entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho;</p> <p>II – uma oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;</p> <p>III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário,</p> <p>IV - encaminhar relatório, semestral, ao Comitê Gestor de Teletrabalho com a relação de servidores em tal regime de trabalho, indicando as dificuldades verificadas e quaisquer outras situações detectadas que possam auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho, bem como os resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade;</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

O acompanhamento e adaptação é realizado de forma similar nas instituições, por meio de relatórios para acompanhamento qualitativo dos servidores em teletrabalho. O que pode ser percebido de diferente é o fato de o MPSC acompanhar mais próximo os teletrabalhadores e gestores no primeiro ano de teletrabalho, e após esse período de adaptação, a periodicidade é aumentada. Ainda, a periodicidade de envio de relatórios enviados pelo gestor é diversa: bimestral (primeiro ano) no MPSC, semestral no TRT12 e trimestral no TJSC.

Percebe-se que não há práticas de sensibilização da equipe presencial estabelecidas nas instituições (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), pois a sensibilização é focada no potencial teletrabalhador e gestor. Contudo, outras práticas acabam ajudando nessa questão,

como notícias de teletrabalho que circulam na *intranet*. A sensibilização aos servidores que entrarão em teletrabalho já é mais estruturada. O MPSC dispõe de guias ao teletrabalhador e gestor, e ainda, estabelece entrevistas assim como o TJSC e o TRT12. Assuntos sobre a mudança de estilo de vida do servidor, cuidados a se tomar no ambiente domiciliar, orientações ergonômicas são os mais repassados.

Nas três instituições públicas observou-se que não há práticas de treinamentos específicos aos teletrabalhadores e gestores, visto as novas competências que estes precisam desenvolver (TUNG; TURBAN, 1996), como: gestão do tempo e disciplina ao teletrabalhador, e aferição de metas e liderança à distância aos gestores. Contudo, esses temas são praticados nas oficinas anuais e são vistos como uma capacitação em relação a estes temas.

A comunicação não tem mostrado problemas na execução do teletrabalho, visto que todas as instituições possuem diversos meios de comunicação estabelecidos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Como disposto nas resoluções das três instituições, o e-mail institucional é de verificação diária obrigatória do teletrabalhador. No MPSC é acordado entre gestor e teletrabalhador quais serão os mais utilizados: *WhatsApp*, *Cisco Jabber* (*chat* ou telefone), e-mail institucional. No TRT12 também há opções como e-mail institucional, *WhatsApp* e *Gtalk* (ferramenta de *chat*). No TRT12 destaca-se a ferramenta *Confluence*: utilizada para gestão do conhecimento entre os teletrabalhadores, uma vez que estão afastados do local de trabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). É uma plataforma que permite a interação entre os teletrabalhadores, que podem postar matérias, tirar dúvidas e manter contato com pessoas da instituição que também estão longe da sede da empresa. No TJSC, há a utilização do *WhatsApp*, ferramenta de comunicação interna, *Skype*, e-mail e telefone.

Essas ferramentas são utilizadas para os teletrabalhadores conversarem com seus respectivos gestores acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento. Também são usadas para avaliações de desempenho e *feedbacks*. “A palavra chave que falamos é confiança. O gestor precisa confiar no servidor, a comunicação deve ser fluida” (Entrevistado TJSC) (MELLO, 1999).

O setor de Gestão de Pessoas possui um papel importante na operacionalização e acompanhamento dos resultados do teletrabalho. Cada organização possui uma diferente denominação para esse setor: Gerência de Desenvolvimento de Pessoas no MPSC, Diretoria de Gestão de Pessoas no TJSC, e Secretaria de Gestão de Pessoas no TRT12. O Quadro 19 apresenta as responsabilidades desse setor:

Quadro 19 – Papel do setor de gestão de pessoas no acompanhamento do teletrabalho

MPSC	TJSC	TRT12
<p>I - elaborar a proposta anual de vagas a serem disponibilizadas para o Programa;</p> <p>II - disponibilizar, após autorização do Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, edital e requerimento de inscrição para os interessados em participar do Programa de Teletrabalho;</p> <p>III - receber e analisar as inscrições para ingresso no teletrabalho, conforme Formulário de Inscrição selecionando os novos integrantes do Programa de acordo com as regras estabelecidas no Edital;</p> <p>IV - emitir pareceres em processos administrativos referentes ao teletrabalho;</p> <p>V - orientar os integrantes do Programa, além dos gestores das unidades do Ministério Público, acerca das peculiaridades do trabalho remoto; e</p> <p>VI - acompanhar o desempenho e os resultados alcançados, pelo servidor, durante a sua participação no Programa.</p>	<p>I – disponibilizar formulários relacionados ao teletrabalho para os servidores, os gestores e as chefias imediatas;</p> <p>II – receber e instruir os requerimentos de ingresso, prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho;</p> <p>III – emitir pareceres nos processos administrativos sobre teletrabalho;</p> <p>IV – orientar os servidores, os gestores e as chefias imediatas a respeito do teletrabalho;</p> <p>V – acompanhar o desempenho dos servidores participantes do teletrabalho, fornecendo o suporte necessário;</p> <p>VI – monitorar o comportamento individual e organizacional em relação ao teletrabalho;</p> <p>VII – compilar os dados dos relatórios de acompanhamento e encaminhá-los semestralmente ao Comitê Gestor do Teletrabalho, apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho no período, as dificuldades observadas, os resultados alcançados e os casos de inobservância dos deveres estabelecidos nesta resolução; e</p> <p>VIII – submeter dúvidas e casos omissos, bem como propostas para aperfeiçoar o teletrabalho, ao Comitê Gestor do Teletrabalho.</p> <p>IX - deliberar sobre os requerimentos de ingresso, prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho.</p>	<p>I - disponibilizar na página da intranet dedicada ao teletrabalho, informações para apoio à decisão do gestor na escolha do teletrabalhador;</p> <p>II - orientar sobre a instrução dos expedientes e comportamentos e atitudes relacionadas ao teletrabalho;</p> <p>III - formalizar portaria sobre a realização, suspensão ou interrupção do teletrabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

O setor de gestão de pessoas possui um papel importante no auxílio a detalhamento das diretrizes do teletrabalho em cada instituição (MELLO, 1999), assim como na sua operacionalização. Desta forma, compete ao setor de gestão de pessoas deliberar sobre os requerimentos de ingresso, como também prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho. Ainda, possui a importante função de orientar os integrantes acerca das peculiaridades do trabalho remoto e acompanhar o desempenho e os resultados alcançados, pelo servidor, durante a sua participação no Programa.

Percebe-se que o MPSC e o TJSC centralizam mais atividades em seus setores de Gestão de Pessoas, enquanto o TRT12 descentraliza a tomada de decisão aos próprios gestores em alguns aspectos. Do mesmo modo, o papel do gestor apresenta-se de forma similar na execução do teletrabalho nas três instituições, embora o TRT12 imponha mais tomadas de decisão ao próprio gestor. O teletrabalho exige muito do gestor (MROSS, 2016), o qual requer apoio do setor de Gestão de Pessoas, para tirar dúvidas e prepará-lo para essa nova forma de liderar pessoas.

Cada instituição pública criou um grupo para acompanhamento do programa de teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013). Essa Comissão de Supervisão do Teletrabalho tem os mesmos objetivos, nas três instituições: (i) analisar, em avaliações semestrais, os resultados apresentados pelas unidades participantes para a proposição dos aperfeiçoamentos necessários; (ii) apresentar relatórios anuais à instância superior do órgão, com a descrição dos resultados auferidos e dos dados acerca do cumprimento dos objetivos; e (iii) analisar e deliberar, para os devidos encaminhamentos, as dúvidas surgidas em casos omissos. O Quadro 20 apresenta que cargos participam desse Comitê:

Quadro 20 – Especificação dos comitês ou comissões de teletrabalho de cada instituição

MPSC	TJSC	TRT12
<ul style="list-style-type: none"> • Secretário-Geral do MPSC, • Coordenador de Recursos Humanos, • Um representante das unidades participantes do Programa, • Um servidor representante da GESAU, • Um servidor representante da GEDEP • Um servidor representante da entidade sindical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um juiz auxiliar da Presidência, na condição de presidente; • Um juiz corregedor, indicado pelo corregedor-geral da Justiça; • Diretor-geral administrativo; • Diretor de gestão de pessoas; • Diretor de saúde; • Diretor de tecnologia da informação; • Um servidor lotado no setor responsável pelos processos administrativos sobre teletrabalho, indicado pelo diretor de gestão de pessoas; e • Um representante do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um Magistrado; • Um Diretor de Secretaria de Vara; • Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas; • Coordenador de Saúde; • Um representante do Sintrajusc; • Um representante de Gabinete.

Fonte: elaborado pela autora, 2019, com base nas respectivas resoluções de cada instituição.

Percebe-se que em todos os comitês há um representante sindical, servidores dos setores de gestão de pessoas e saúde. Ademais, todos possuem membros superiores participando dessa comissão. Nota-se que apenas o TJSC inclui um servidor do setor de tecnologia da informação.

Quando questionados que benefícios têm sido percebidos com a implementação do teletrabalho, as respostas mostraram-se parecidas. O Quadro 21 apresenta os benefícios listados para a organização e os servidores com a implementação do teletrabalho:

Quadro 21 –Benefícios percebidos com a implementação do teletrabalho

Benefícios	MPSC	TJSC	TRT12
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade; • Diminuição de problemas com espaço físico: redução de custos operacionais; • Aumento de eficiência de metas organizacionais; • Diminuição de absenteísmo e rotatividade de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Produtividade; • Servidores satisfeitos e motivados; • Recurso de espaço, energia, equipamentos: a cada dois em teletrabalho é descartado uma estação de trabalho; • Retenção: 53% dos servidores em teletrabalho não residem na comarca de lotação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Produtividade; • Redução de conflitos.
Servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor qualidade de vida; • Menos estresse com trânsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor Qualidade de vida; • Flexibilidade de horários: poder programar sua rotina diária fora do padrão; • Menos estresse com trânsito; • Redução de custos: deslocamento, alimentação, vestuário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor Qualidade de vida; • Flexibilidade de localização (podem voltar a morar em sua cidade de origem, próximo a família).

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O benefício mais marcante às organizações é o aumento de produtividade, e aos servidores, a melhoria na qualidade de vida (ILLEGEMS; VERBEKE, 2001). Destaca-se que os benefícios aos servidores expostos pelos entrevistados referem-se a vantagens em níveis pessoais e não profissionais. Os benefícios citados às organizações já são visíveis de três formas: melhoria de desempenho, melhoria de indicadores de gestão de pessoas e aproveitamento de espaço físico.

As organizações também vêm enfrentando fragilidades com o teletrabalho. No MPSC as principais dificuldades relatadas foram problemas de acesso ao sistema online e existência de muitos procedimentos físicos ainda na organização. O TJSC já não enxerga as tecnologias da informação como uma fragilidade: “está bem desenvolvida” (Entrevistado TJSC).

A definição da meta é estabelecida com dificuldades, ainda mais quando os setores não tinham prazos e metas estabelecidos anteriormente no MPSC e TJSC (TUNG; TURBAN, 1996). Os gestores relatam que a definição e mensuração da meta pode trazer muitos prejuízos se não estabelecida corretamente: descrédito do programa pela equipe presencial, se muito baixa, ou excesso de trabalho ao teletrabalhador, se muito alta. Outra dificuldade que vem sendo enfrentada é o preconceito por parte da sociedade, gestores e servidores presenciais (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997). “Isso já foi visto como uma barreira forte, mas continua sendo um grande limitador de entrada a essa nova modalidade” (Entrevistado MPSC).

O perfil do gestor pode trazer resistência ao teletrabalho, dificultando a entrada de servidores nessa modalidade. O gestor tem papel fundamental na implementação dessa modalidade aos servidores, e mesmo sensibilizados com a causa, “muitos encaram como ônus

esse acompanhamento e controle do teletrabalhador” (Entrevistado TJSC), da mesma forma que encontrado na pesquisa de Pérez, Sánchez e Carnicer (2002). Isso também é percebido no TRT12: “o teletrabalho exige muito do gestor que não possui uma ferramenta de apoio adequada para gerenciar a produtividade, visto que os sistemas disponíveis possuem limitações”.

Por fim, o teletrabalho é uma via de mão dupla, ou seja, o servidor e gestor devem ser adequados a esse modelo laboral. “Durante o teletrabalho, a principal dificuldade é o mau uso, do ponto de vista do servidor não ter o perfil, e do ponto de vista do gestor, não gerenciar adequadamente” (Entrevistado TJSC). Nesse sentido, a sensibilização se torna essencial.

4.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA EVIDENCIADA NA UDESC

A Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), está instituída sob a Lei Estadual n. 8.092 de 1º de outubro de 1990, e a Constituição Estadual. É uma instituição pública de educação, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, e que obedece ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A UDESC tem por missão produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País (UDESC, 2010). A visão que a instituição vislumbra é tornar-se uma Universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social (UDESC, 2010).

A UDESC é uma fundação dotada de Personalidade Jurídica de Direito Público e tem jurisdição em todo o território catarinense. É regida por Estatuto próprio, aprovado pelo Decreto Estadual n. 4.184, de 06 de abril de 2006 e pela legislação que lhe for aplicável. A UDESC possui um formato *multicampi*, concebido para atender as necessidades específicas das diferentes regiões do estado de Santa Catarina, visando manter uma atuação vocacionada para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões onde se insere, considerando a diversidade da economia catarinense.

O formato Universidade *multicampi* da UDESC compreende a Reitoria, os Campi, os Centros, as Unidades Avançadas e os Departamentos. Na Reitoria da UDESC, situada em Florianópolis, estão concentradas as Pró-Reitorias e os Órgãos Suplementares Superiores. O Regimento Interno define as Pró-Reitorias como órgãos de execução: Pró-Reitoria de

Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Ensino (PROEN); Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade (PROEX); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG); Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Os Órgãos Suplementares Superiores, órgãos de assessoria, são os seguintes: Biblioteca Universitária; Coordenadoria de Avaliação Institucional; Coordenadoria de Projetos e Inovação; Coordenadoria de Vestibulares e Concursos; Editora Universitária; Museu da Escola Catarinense; Procuradoria Jurídica; Secretaria de Arte e Cultura para a Infância e Juventude; Secretaria de Comunicação; Secretaria de Controle Interno; Secretaria de Cooperação Interinstitucional e Internacional; Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação (SETIC); Secretaria dos Conselhos Superiores.

Atualmente a UDESC está presente em nove regiões do estado: Florianópolis; Balneário Camboriú; Joinville; São Bento do Sul; Ibirama; Lages; Laguna; Chapecó e Pinhalzinho. Nessas regiões, a UDESC possui nove centros de ensino espalhados por Santa Catarina: Centro de Artes (CEART); Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV); Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG); Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID); Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED); Centro de Ciências Tecnológicas (CCT); Centro de Educação a Distância (CEAD); Centro de Educação do Planalto Norte (CEPLAN); Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí (CESFI); Centro de Educação Superior da Região Sul (CERES); Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí (CEAVI); Centro de Educação Superior do Oeste (CEO).

Dados do Relatório de Gestão apontam que ao final do ano de 2019 a UDESC contava com um total de 1.903 servidores, sendo 757 técnicos universitários e 1.146 professores, dos quais 804 são efetivos (UDESC, 2018). O Quadro 22 apresenta a evolução do número de técnicos da UDESC ao longo dos anos:

Quadro 22 – Quantitativo de técnicos universitários de 2015 a 2019

Cargo	2015	2016	2017	2018	2019
Técnico Univ. de Desenvolvimento	242	246	255	251	258
Técnico Univ. de Suporte	267	257	242	240	265
Técnico Univ. de Execução	222	214	205	204	200
Técnico Univ. de Serviços	40	35	33	30	26
Técnico Univ. Fundacional	8	8	8	8	8
TOTAL	779	760	743	733	757

Fonte: elaborado pela autora, 2020, com base nos relatórios de gestão da UDESC, 2016-2020.

Percebe-se que embora os números de técnicos universitários de desenvolvimento e de execução tenham aumentado, a universidade estava com quase 50 técnicos a menos em 2018 do que tinha em 2015. Contudo, em 2019 houve uma maior reposição de técnicos de desenvolvimento e de suporte.

O Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina, que é regido pela Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985, apresenta algumas diretrizes quando do ingresso de servidores. Por exemplo, o servidor nomeado para cargo efetivo fica sujeito a um período de estágio probatório de três anos de efetivo exercício no cargo para o qual prestou concurso público, com o objetivo de apurar os requisitos necessários à confirmação no cargo para o qual foi nomeado.

Ademais, o estatuto apresenta alguns pontos sobre a jornada de trabalho do servidor: (a) o registro de frequência é diário e mecânico ou, nos casos indicados em Regulamento, por outra forma que vier a ser adotada; (b) todos os funcionários devem observar rigorosamente o seu horário de trabalho, previamente estabelecido; (c) quando houver necessidade de trabalho fora do horário normal de funcionamento do órgão, deve ser providenciada a autorização específica.

O estatuto da UDESC, aprovado pelo Decreto n. 4.184, de 06 de abril de 2006, versa sobre a Universidade, seus fins e autonomia, da organização, das eleições, mandatos e vacâncias, do regime didático-científico, da comunidade universitária, do regime disciplinar, dos diplomas, certificados e dignidades universitárias. Sobre a Carreira do Corpo Técnico-Administrativo apresenta: Há uma Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (COPPTA) com atribuições e constituição previstas no Regimento Geral da Universidade, destinada a assessorar os órgãos da Administração da Universidade na formulação e execução das políticas referentes ao pessoal técnico-administrativo.

A Pró-Reitoria de Administração é o órgão executivo que superintende, coordena, orienta e fiscaliza todas as atividades administrativas. A Pró-Reitoria de Administração é organizada em seis coordenadorias, responsáveis por áreas meio da universidade, como finanças, contabilidade, licitações e compras, recursos humanos, desenvolvimento humano, administração e suporte.

A Coordenadoria de Desenvolvimento Humano tem como responsabilidade o estabelecimento, a execução e a avaliação das ações administrativas e das políticas de gestão e desenvolvimento humano que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais, por meio das áreas de capacitação e qualificação, movimentação interna, saúde e bem-estar, e segurança no trabalho.

O objetivo da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), por sua vez, é dar suporte e atendimento ao servidor público da UDESC em seus direitos e deveres, incentivando a

valorização e aplicação dos princípios legais da universidade e da Legislação Estadual, além de promover a consciência ética, integração, comprometimento, igualdade e responsabilidade. A CRH possui as seguintes atribuições: (i) auxiliar a PROAD a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; (ii) tornar os Centros de Ensino parceiros da CRH/PROAD; (iii) possibilitar que o servidor atinja seus objetivos pessoais e profissionais; (iv) gerar qualidade de vida no ambiente profissional; (v) promover a organização, controle e aplicação das normas e procedimentos relativos a remuneração de pessoal; e (vi) conscientizar os servidores de seus direitos e deveres com a Instituição.

A estrutura da CRH conta com quatro coordenações de apoio: Setor de Apoio de Remuneração (SEREM); Setor de Direitos e Deveres (SEDD); Setor de Cadastro e Informações Funcionais (SELOM); e Recursos Humanos Setorial da Reitoria.

A possibilidade de implementação de um projeto-piloto de teletrabalho na instituição teria que ser desenvolvida com poucos participantes devido as limitações de tempo e pessoal. O SEREM, setor selecionado, em consonância com o Pró-Reitor e servidores do CRH, para início do projeto-piloto de teletrabalho, é composto por um chefe de setor e quatro servidores. O SEREM é o setor responsável principalmente pela folha de pagamento dos servidores técnicos e professores da instituição. Todos eles possuem o cargo de técnico universitário de desenvolvimento.

O setor foi selecionado pela natureza de suas tarefas: são possíveis de serem realizadas à distância, simples de controlar e necessitam de silêncio para execução de suas atividades. Ademais, os servidores do setor já estavam adaptados a digitalização dos processos que a UDESC vem passando e foram propensos a inclusão do teletrabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa possibilitou uma experimentação de teletrabalho por alguns servidores da UDESC, realizando o acompanhamento e auferindo os resultados desse novo modelo laboral.

4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA COM BASE NOS CONCEITOS, TEORIAS E NAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS LEVANTADAS

Nesta seção são apresentadas as fases seguidas para concretização do desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho na UDESC. Aborda-se cada fase, classificada nos três blocos da pesquisa-ação: (i) Planejamento, (ii) Implementação e (iii) Avaliação. Na etapa do planejamento foram realizadas buscas externas à organização: revisão da literatura e práticas em instituições públicas, já apresentadas anteriormente. Também se realizou um estudo internamente, o qual é apresentado a seguir, em relação a diagnóstico cultural, objetivos, normatização, infraestrutura,

sensibilização, seleção e definição de métricas de supervisão e avaliação. Na etapa de implementação, foi analisada a experiência de teletrabalho, bem como condutores e barreiras encontrados. Nesta etapa, ainda, apresenta-se um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial. Por último, na etapa de avaliação foram descritos os benefícios e fragilidades encontrados ao longo do desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho na UDESC.

4.3.1 Planejamento

Esse planejamento refere-se ao segundo objetivo específico da pesquisa, onde buscou-se a identificação de aspectos organizacionais referentes à implementação do teletrabalho no SEREM: diagnóstico, objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades e perfil dos potenciais teletrabalhadores, supervisão.

Esta primeira etapa requereu maiores esforços e tempo devido ao seu grande volume de informações a serem coletadas. Os dados aqui descritos advêm de questionários aplicados aos potenciais teletrabalhadores, reuniões e documentos disponibilizados pela UDESC. Inicialmente serão relatados aspectos como o diagnóstico da instituição, objetivos e normatização. Em seguida, serão apresentadas as práticas de sensibilização e identificação de potencial participação em teletrabalho do setor SEREM, sendo verificadas as atividades e perfil dos servidores que ali trabalham. Ainda, foi mobilizado servidores de diferentes setores para auxiliarem no desenvolvimento do projeto. Por último, foram definidos mecanismos de controle e a verificação da possibilidade de ir para a segunda etapa: implementação.

4.3.1.1 Diagnóstico, objetivos e normatização

Para a análise da instituição, utilizaram-se os dados acoplados ao diagnóstico estratégico estabelecido pela utilização da matriz SWOT (VARGAS; OSMA, 2013; SILVA, 2014) no planejamento estratégico da UDESC (UDESC, 2010). Foram identificadas oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, e forças e fraquezas da organização em relação a aspectos do teletrabalho.

A análise do ambiente interno da UDESC sinaliza não só um balanço social da única universidade estadual em solo catarinense, como também aponta seus pontos fracos e fortes para enfrentar os desafios futuros contidos no PLANO 20 (UDESC, 2010). Há potencialidades de

desenvolvimento e pontos fortes em diversos aspectos: recursos humanos, infraestrutura, eventos, extensão, pesquisa, pós-graduação e graduação. Em relação aos recursos humanos, destaca-se a capacitação do corpo técnico-administrativo e a implantação do Plano de Carreiras (UDESC, 2010).

A Análise Ambiental Externa proporciona uma visão completa do contexto no qual a UDESC está inserida, incluindo aspectos macro ambientais gerais (questões políticas, legais, demográficas, sociais, econômicas e educacionais, além de cenários e tendências), bem como aqueles mais específicos, diretamente relacionados ao setor educacional (UDESC, 2010). São citados: (i) mudança nas relações de trabalho; (ii) modernização da infraestrutura econômica; (iii) crescimento da educação executiva ou de gestão; (iv) consolidação da cultura da avaliação; (v) educação permanente e de formatos diversificados. Estes aspectos se caracterizam como oportunidades ou ameaças, dependendo das ações realizadas pela UDESC referente a eles. Nesse sentido, percebe-se que o teletrabalho se encaixa como um propulsor de oportunidades destacadas pela UDESC. Em relação a cultura de avaliação, por exemplo, o teletrabalho pode contribuir com a introdução de uma cultura de monitoramento periódico de gestão por meio de administração por objetivos e *feedback* regulares (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Os objetivos a serem alcançados pela UDESC por meio da experiência do teletrabalho foram definidos como: (i) valorizar o colaborador e reter pessoas (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), (ii) gerar maior autonomia ao servidor (ROSENFELD; DE ALVES, 2011), (iii) auxiliar no estabelecimento e acompanhamento de metas e objetivos (CONTRERAS; ROJAS, 2015; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002); (iv) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993); e, (v) redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988). Contudo, infere-se que alguns objetivos não foram alcançados na implementação do projeto-piloto. Os colaboradores participantes não viram a modalidade como uma forma de retenção e nem redução de absenteísmo. A geração de maior autonomia só foi sentida por um servidor, que estava há pouco tempo no cargo e sentiu maior autonomia na realização das atividades. Ainda, não foram estabelecidos metas e objetivos, mas o controle das atividades tem auxiliado o setor a seguir esse caminho.

A normatização do projeto-piloto no SEREM foi realizada por meio de um processo autorizado pelo Reitor. O Processo UDESC 28969/2019 normatiza a pesquisa e experiência do teletrabalho para que não haja insegurança ou danos aos servidores participantes por falta de regulamento (HAZAN; MORATO, 2018).

4.3.1.2 Infraestrutura

O teletrabalho requereu uma infraestrutura necessária para que seus participantes obtivessem um desempenho satisfatório, em relação a meios de comunicação, equipamentos necessários e ambiente de trabalho. As tecnologias disponíveis pelas UDESC foram identificadas como adequadas (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), não sendo necessário investimentos (BAYRAK, 2012). Todos os servidores acreditam que possuem boa habilidade para utilizar o computador, *softwares* e sistemas necessários para executar suas tarefas. Referente a capacidade de resolver um problema técnico de *hardware* ou *software*, apenas um servidor avaliou sua capacidade como boa, dois como regular e um servidor como baixa capacidade.

Três servidores possuem, em partes, recursos próprios necessários para realizar parte do trabalho em casa, como computadores, internet, mobiliários etc. Para um servidor faltava um computador. Quando perguntados sobre a disposição em arcar com aquisição de recursos para trabalhar em casa, em geral, os servidores não verificam como um ônus, acreditam que é um investimento que lhes agregará melhor qualidade de vida. Isto fica nítido na passagem do servidor 3: “Acredito que o teletrabalho poderá melhorar a qualidade de vida e como consequência o desempenho profissional, sendo assim, vale o investimento para adquirir os recursos necessários”. Ao longo do projeto, não se percebeu a necessidade de investimentos em infraestrutura por parte dos participantes. À exceção do gestor, que entrou em teletrabalho a partir de março e adquiriu um computador.

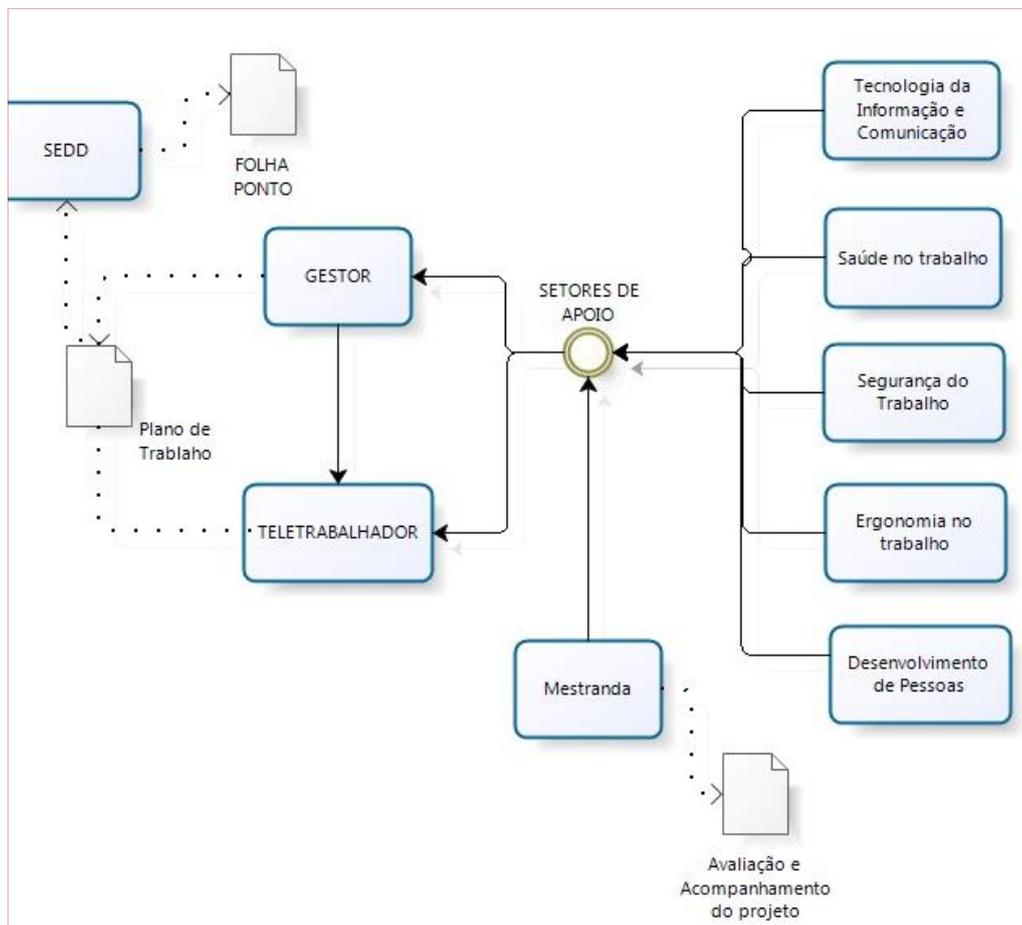
No sentido de não gerar custos à instituição, não foram fornecidos equipamentos aos servidores (TUNG; TURBAN, 1996). Contudo, devido à falta de equipamentos e insegurança em investir em recursos necessários apenas para o tempo de pesquisa verificada pelos servidores, foram disponibilizados *notebooks* da UDESC como forma de empréstimo para a viabilidade da pesquisa.

Inicialmente, buscou-se averiguar a percepção do ambiente de trabalho disponibilizado pela UDESC, para posterior comparação ao ambiente criado em casa. A percepção geral dos servidores analisados em relação ao ambiente da UDESC foi classificada como regular. As principais vantagens do ambiente de trabalho disponibilizado pela UDESC são citadas: ar condicionado, local de trabalho com cadeira e mesa ergonômicos, interação com os colegas e contato com a chefia imediata. No que tange as desvantagens do ambiente de trabalho disponibilizado pela UDESC são citadas: climatização inadequada, contato forçado com os colegas, alto grau de interferência, luminosidade ruim, distância da residência e barulho.

4.3.1.3 Sensibilização

O teletrabalho envolveu diretamente o teletrabalhador e gestor. Contudo, foi importante a definição de papéis, também, para outros indivíduos que possuíram certo envolvimento nessa modalidade. A seguir apresenta-se a Figura 6 que ilustra as relações entre os principais atores envolvidos no projeto de teletrabalho na UDESC:

Figura 6 – Atores envolvidos no projeto-piloto



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O gestor e teletrabalhador são os atores-chave e que possuem a relação mais estreita, devendo ter um bom fluxo de informações e confiança (SOLÍS, 2017). O gestor de teletrabalhador tiveram a função de controlar e acompanhar a produtividade do teletrabalhador (definição de metas e ajustes); acompanhar a qualidade do trabalho; acordar formas de controle relativos à retirada, transporte, guarda e devolução de documentos físicos, se for o caso; possuir um olhar atento a saúde física e mental do servidor em teletrabalho; e ainda, trabalhar a comunicação.

O teletrabalhador teve a função de preencher um plano de trabalho de acordo com as tarefas realizadas; seguir as diretrizes especificadas pelos setores de apoio; manter comunicação com o gestor; manter o nível de qualidade do trabalho, manter o nível de produtividade e manter o compartilhamento de dados a somente pessoas autorizadas (TUNG; TURBAN, 1996).

O gestor, ao verificar o preenchimento do plano de trabalho do servidor, o encaminha ao Setor de Direitos e Deveres (SEDD), o qual computa a jornada de trabalho realizada nos dias de teletrabalho, pois nesses dias não há controle do ponto na instituição. Esse setor possui a função de analisar aspectos regulamentares do teletrabalho como por exemplo formação de termo aditivo ao contrato de trabalho expondo os dias de teletrabalho (BRASIL, 2017) e definição de nível de transparência praticada pela instituição (MROSS, 2016).

A Secretaria de Tecnologias da Informação e Comunicação (SETIC) da UDESC também teve um papel importante de apoio. Ela forneceu orientações sobre equipamentos eletrônicos necessários (tipo de equipamento, tipo de versão, sistema operacional etc.); orientações sobre segurança de dados online; disponibilidade em auxiliar as configurações e dúvidas que aparecem. Os servidores da SETIC entraram em contato com outras instituições públicas para a verificação de como poderiam disponibilizar os dados de forma remota, sem gerar falta de segurança e vulnerabilidade de dados internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAZAN; MORATO, 2018; HAU; TODESCAT, 2018). Dessa forma, inicialmente foi disponibilizado quatro *notebooks* aos servidores do projeto-piloto.

A UDESC possui uma engenheira do trabalho, a qual pode responder dúvidas e gerar orientações referentes aos aspectos ergonômicos (MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018). Orientações sobre equipamentos ergonômicos necessários como tipo de cadeira, mesa, posições do computador, mouse, teclado, outros equipamentos etc. Também foi possível transmitir orientações referentes à segurança no trabalho para o novo local de exercício labor: higiene e conservação, ventilação, ruído, iluminação, estrutura física, eletricidade.

A UDESC possui uma técnica de enfermagem que pode auxiliar em questões de saúde no trabalho dos servidores. Orientações para a manutenção da saúde ocupacional durante a execução do projeto, sobre pausas e exercícios laborais podem ser transmitidas. A UDESC não disponibiliza acompanhamento psicológico aos seus servidores, fazendo com que no teletrabalho também não tenha esse apoio à potenciais problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Contudo, tornou-se importante averiguar sensações (SILVA, 2004) que são percebidas referentes a execução das atividades e se serão alteradas com o teletrabalho.

A UDESC possui um setor que fornece treinamentos e capacitações aos seus servidores. Esse setor pode auxiliar os teletrabalhadores ao fornecer cursos mais específicos para a realização

do trabalho a distância. Pois verifica-se a necessidade de desenvolvimento de novas competências no teletrabalho: para o teletrabalhador (gestão do tempo, disciplina, comunicação) e para o gestor (aferição de metas, liderança a distância, comunicação a distância). Além dos teletrabalhadores e gestores, torna-se necessário o fornecimento de treinamento para aqueles que irão interagir com os teletrabalhadores (TUNG; TURBAN, 1996).

A Mestranda, com devida orientação, teve o papel de avaliar o comportamento da produtividade dos teletrabalhadores; auxiliar no acompanhamento e orientações sobre o teletrabalho (MOSS, 2016; CARNEVAL, 2018); identificar vantagens e desvantagens do teletrabalho para ao teletrabalhador e à organização; propor ações futuras e manter a comunicação com os setores de apoio referente a qualquer adversidade.

Esta equipe multidisciplinar (VARGAS; OSMA, 2013) foi convocada para uma reunião onde foi discutida a viabilidade do teletrabalho na UDESC e o papel de cada um. Com essa formação de equipe com especificidades do teletrabalho em diferentes frentes foi possível criar uma melhor orientação e dispor de ajuda qualificada quando necessário ao teletrabalhador e gestor. A equipe foi composta por: Chefe do SEREM, uma servidora do SEREM, Coordenadora de Recursos Humanos, Professora Orientadora, Servidor do Setor de suporte, Servidor do setor de Administração de Dados, duas servidoras da Setor de Direitos e Deveres (SEDD), todas as servidoras da Coordenadoria de Desenvolvimento Humano: coordenadora, engenheira do trabalho, servidora de capacitação e técnica de enfermagem.

Para que os servidores pudessem entrar em teletrabalho foi realizada uma série de reuniões com o intuito de conscientização dessa nova forma laboral. A ideia foi sensibilizá-los sobre os benefícios e os obstáculos que o teletrabalho pode trazer na rotina (teletrabalhadores e gestor), para que quem fosse entrar em teletrabalho tivesse a certeza de que possui um perfil adequado e já estar atento aos impactos em sua rotina. Na visão do gestor, foi repassado algumas dicas sobre como supervisionar e liderar a distância. Também foi disponibilizado informações sobre saúde, ergonomia e segurança do trabalho aos potenciais teletrabalhadores. Essas informações foram transmitidas com o auxílio de *slides* criados pela mestranda, com base em cartilhas disponibilizadas pelo MPSC e informações da literatura, ficando disponíveis ao acesso dos servidores.

4.3.1.4 Seleção dos teletrabalhadores

A seleção se estabeleceu inicialmente em busca de um setor que tivesse condições propícias ao teletrabalho. Em conversa com o Pró-Reitor, Coordenadora de RH e Orientadora,

encontrou-se no SEREM a oportunidade de lançar o projeto. Após isso, foi proposto ao chefe de setor do SEREM o projeto-piloto, o qual foi bem recebido. Com uma análise do perfil pessoal de cada servidor e perfil das atividades destes foi possível perceber que havia viabilidade de ocasionar o regime do trabalho de forma remota (TREMBLAY, 2002). Os quatro servidores foram solícitos e propensos ao teletrabalho (CARNEVAL, 2018) e a permissão do gestor foi considerada (FREITAS, 2008).

Para entender as atividades do setor, foi estabelecida uma conversa inicial com os servidores do SEREM. Buscou-se a compreensão da sistemática do trabalho da equipe e como o teletrabalho ajudá-los-ia pessoalmente e no trabalho. Sobre o que verse ao trabalho do setor, verifica-se a necessidade de utilização de tecnologias da informação e comunicação de forma frequente. Atualmente são utilizados sistemas como Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIG-RH), que informatiza os procedimentos de recursos humanos, tais como: marcação/alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, dimensionamento de força de trabalho, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos on-line, serviços e requerimentos, registros funcionais, relatórios de RH, dentre outros; o Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGP-e) que otimiza o gerenciamento de documentos e processos administrativos, tornando a autuação e tramitação mais eficiente, célere e segura; e-mail institucional; a pasta (I), um espaço de armazenamento interno da instituição onde são conservados documentos e planilhas de cálculo do setor; o Pacote Office 365 disponibilizado pela instituição que compõe diversos aplicativos e ferramentas; telefone fixo da instituição e o próprio *WhatsApp*.

As principais atribuições dos servidores do SEREM dizem respeito à remuneração dos servidores ao longo do tempo, sendo realizados a folha de pagamento mensal, gratificações, férias, promoção, progressão, aposentadoria, licenças, entre outras atividades. Em suma, o trabalho realizado no setor não traz a necessidade de comunicação entre os servidores para ser feito, é um trabalho mais individualizado e que exige concentração (ROCHA; AMADOR, 2018).

O setor faz poucas reuniões e a necessidade de comunicação presencial entre eles é vista como exceção. O SEREM tem envolvimento com outros setores da organização como a Procuradoria Jurídica (PROJUR), o Setor de Cadastro e Informações Funcionais (SELON), o Setor de Direitos e Deveres (SEDD), a Coordenadoria de Contabilidade, os Recursos Humanos (RH) dos centros de ensino e a Secretaria da administração do Estado. Contudo, o contato frequentemente é feito remotamente pelo sistema ou troca de e-mails. Percebe-se que a grande maioria das atividades não requer contato com outras pessoas (50% a 90%). As tarefas com necessidade de interação com outras pessoas de forma remota são estimadas em cerca de 10% a

20%. Por fim, as tarefas que necessitam de interação presencial também são estimadas em 10% a 20%, ou seja, são poucas relacionadas ao volume de trabalho total dos servidores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Os servidores selecionados buscaram organizar a execução de suas tarefas, de forma que as atividades com a necessidade de interação fossem realizadas nos dias presenciais, e atividades mais independentes reservadas para os dias de teletrabalho (DUXBURY; NEUFELD, 1999).

Os servidores percebem que já possuem certa autonomia para executar suas tarefas sozinhos. Além disso, concordam que possuem informações suficientes para a realização de suas tarefas (BAYRAK, 2012). O atendimento ao público não é visto como parte das tarefas de dois servidores, e para outros dois servidores, esse atendimento é mais recorrente. O cronograma de trabalho com todas as etapas necessárias é estabelecido e cumprido pelos servidores, de acordo com suas percepções.

O trabalho possui meses com maior fluxos de atividades, como no início dos semestres letivos, pois geralmente há a inclusão ou renovação de professores substitutos. Além disso, já se percebeu grande concentração de atividades de progressão de técnicos nos meses de abril e maio. Durante o mês, o fluxo de trabalho também é visível: do início do mês até um pouco a mais da metade, o principal foco e atividade é para o fechamento da folha do respectivo mês, que possui prazo.

Com a inclusão do governo sem papel e a utilização dos sistemas, a equipe vem se adaptando ao novo desenvolvimento de tarefas, visto que pelo sistema, o fluxo de trabalho se alterou. Foi restabelecido o processo de trabalho para ser o mais linear possível, evitando retrabalho. Assim, a equipe percebe no teletrabalho, uma oportunidade para melhorar ainda mais o mapeamento e gerenciamento desses processos.

Quando questionado aos servidores sobre os benefícios que o teletrabalho poderia trazer em relação ao trabalho, o que mais foi citado foi a melhoria de concentração. Visto que atualmente o setor divide a sala com outros setores, com frequência há ruídos no local que atrapalha a concentração dos servidores que estão trabalhando, não apenas com números, mas dinheiro. Em segundo, é citado o aumento da produtividade esperado com maior agilidade e produção nas atividades, otimizando o tempo (MROSS, 2016). Ainda, tem a percepção que o teletrabalho, ao fazer o setor analisar suas tarefas e distribuição, ajude na visualização sistêmica do trabalho realizado pelo setor (FELDMAN; GAINNEY, 1997). A seguir são apresentadas características gerais dos servidores do SEREM.

Nota-se que há duas pessoas do sexo masculino e três do feminino. Quatro servidores se encaixam na faixa etária de 35 a 45 anos, e um servidor de 55 a 65 anos. Três servidores estão

ocupando o cargo há mais de cinco anos enquanto dois servidores, há dois anos ou menos. Observa-se que todos estão há bastante tempo da instituição, sendo no mínimo por 8 anos e máximo de 25 anos. Destaca-se que apenas um servidor trabalha no setor todo o tempo em que está na instituição, enquanto todos os outros, trabalharam em diferentes setores antes de ocupar o cargo no SEREM. Sobre a formação acadêmica verifica-se que todos possuem Pós-Graduação completa, ou seja, alto nível educacional (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), sendo três no campo da administração, um em ciências contábeis e um em pedagogia. No que tange a localização do domicílio, dois servidores moram relativamente perto da instituição (menos de 2 km), um servidor há 7,5km, e outros dois, entre 15km e 21 km. Os dois servidores com moradia mais distante são residentes em uma cidade vizinha de Florianópolis, enquanto os demais residem na ilha.

Todos os servidores possuem interesse em participar do teletrabalho na modalidade parcial, de um a três dias por semana. Três servidores acreditam que seria bom impor horário padrão de trabalho, no mesmo horário da instituição, para possíveis conversas necessárias. Essa não flexibilização do horário, seria útil inicialmente para facilitar a comunicação entre os servidores e adaptá-los a este modelo laboral. Todos os servidores possuem um ambiente agradável em casa para trabalhar, sem responsabilidade de cuidar de outras pessoas e acesso à internet. Três servidores concordam totalmente que conseguem administrar essas relações, enquanto um servidor nem concorda, nem discorda.

Em relação ao perfil de personalidade, foram abordadas questões referentes a características pessoais que seriam importantes ao teletrabalhador (PINTO, 2003). A concentração e proatividade são necessárias em qualquer trabalho. Quando se trabalha em casa, são ainda mais essenciais, visto as diversas distrações que o ambiente familiar pode trazer. Três servidores concordam que tem facilidade de concentração e de iniciar novas tarefas, e apenas um nem discorda, nem concorda em possuir a facilidade de concentração (servidor 3), enquanto um nem discorda, nem concorda possuir a facilidade de iniciar novas tarefas (servidor 5).

A automotivação e autodisciplina são de extrema importância quando se trabalha sozinho. Três servidores concordam que são pessoas auto motivadas e autodisciplinadas, assim como, têm a facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Apenas um nem discorda, nem concorda em ser automotivado e autodisciplinado (servidor 5), e um (servidor 3) nem discorda, nem concorda em ter facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo.

Três servidores não sentem a necessidade de supervisão de seus superiores para concluir os trabalhos, enquanto um servidor (servidor 5) nem concorda, nem discorda. Dois servidores

têm a preferência em trabalhar sozinhos, enquanto o servidor 5 não possui esta preferência, e o servidor 2 nem concorda, nem discorda.

A oportunidade de crescimento e desenvolvimento do trabalho também é avaliada. Dois servidores percebem que possuem oportunidade de crescimento no trabalho, enquanto dois (servidor 3 e 5) não concordam nem discordam da afirmação. Três servidores percebem que as pessoas confiam no seu trabalho, enquanto um (servidor 5) não concorda nem discorda da afirmação.

Todos os servidores acreditam que são capazes de se adequar às novas circunstâncias e a abertura de conhecimentos. Todos também acreditam que tem capacidade de tomar decisões por conta própria de forma responsiva, assim como, acreditam que demonstram equilíbrio nas suas colocações, emoções e atitudes. Desta forma, infere-se que os colaboradores possuem perfis adequados ao teletrabalho de acordo com Pinto (2003).

Quando questionados sobre a motivação em participar do projeto piloto de teletrabalho, dois servidores acreditam que seria uma nova experiência e desafio profissional. Um servidor citou os benefícios que acredita conseguir com o teletrabalho e a contribuição para a realização dessa modalidade laboral na UDESC. Outro servidor informa: “Contribuir com um projeto de pesquisa científica que pode aperfeiçoar e ampliar as possibilidades de trabalho na Instituição”. Observa-se, então, que as motivações têm sido no âmbito profissional, ao invés de motivações pessoais (SULLIVAN; LEWIS, 2001).

4.3.1.5 *Supervisão e avaliação*

Para a fase de implementação foram planejados dois questionários de acompanhamento (APÊNDICE H/I), um para o teletrabalhador e outro para o gestor. Durante a implementação, realizou-se uma compilação dos dados obtidos dos três primeiros meses para obter uma avaliação parcial, onde foram trocadas ideias informais por *WhatsApp*. Compilados os três últimos meses, realizou-se uma reunião de *feedback* virtual, para que além dos questionários a serem respondidos, houvesse interação e validação dos dados da implementação e avaliação do projeto.

O controle das atividades exercidas pelos servidores passou a ser feito por resultados. Foram realizadas três reuniões para definição e melhoria do plano de trabalho. A primeira, com a presença da orientadora, chefe do SEREM e um servidor do SEREM: foi estabelecida uma conversa inicial sobre o andamento da contabilização de produtividade dos servidores e definições de cronograma. A partir do final de julho até final de outubro de 2019, os servidores passaram a computar em uma planilha simples, suas atividades exercidas e tempo gasto.

Em novembro de 2019, foram compilados os dados e encontradas médias de tempo gasto em cada atividade. Foi realizada uma reunião com todos do setor, para discussão de cada tarefa, e a partir da verificação de tempo foram criados parâmetros de complexidade para cada atividade. Além disso, diversas atividades foram desmembradas em outras devido a diferença de complexidade. Nesta reunião também, foram discutidas as formas de contabilização e realização do plano de trabalho, para que ficasse mais simples o preenchimento pelos potenciais teletrabalhadores. Desta forma, foi seguida a perspectiva do MPSC, com a criação de uma planilha *Excel* mais elaborada com pesos de complexidade. Contudo, diferentemente das três instituições públicas analisadas, não houve a criação de metas acima do que os servidores exercem presencialmente.

O plano de trabalho (APÊNDICE L) então foi operacionalizado pela mestrandia com o apoio de professores e ideias dos teletrabalhadores e gestor. Houve ainda, uma última reunião com todos os servidores do SEREM, onde foi repassado o preenchimento da planilha de produtividade, sanado de dúvidas e verificado o possível início do teletrabalho.

4.3.2 Implementação

Esta seção apresenta os resultados encontrados em relação ao quarto objetivo específico da pesquisa: o acompanhamento da implementação do projeto-piloto de teletrabalho no SEREM. A intervenção da pesquisa se constituiu em implementar rotinas de trabalho remoto no cotidiano dos servidores do SEREM com ferramentas internas de controle, não representando custo significativo para a Administração. A duração do projeto foi de seis meses (dezembro de 2019 a maio de 2020), compreendendo o período de intervenção – que corresponde à prática da modalidade de teletrabalho na unidade.

Iniciou-se o projeto-piloto de teletrabalho no começo do mês de dezembro, com cada servidor realizando o teletrabalho um dia por semana, ou seja, modalidade parcial (AGUILERA et al., 2016). O gestor, não entrou em teletrabalho também, pois acreditava-se que para uma primeira experiência, seria mais adequado ele continuar no trabalho presencial. Contudo, a partir de 17 de março de 2020 até final de maio de 2020, os servidores realizaram o trabalho remoto totalmente à distância, incluindo o gestor. Os quatro servidores e o gestor utilizam a sua casa para realização do trabalho a distância, praticando o *home office* (AGUILERA et al., 2016). O projeto piloto ocorreu por esses seis meses com o intuito de acompanhar a experiência dos servidores e detectar problemas e facilidades ocorridas. Os dados coletados serão expostos em

dois blocos (trimestres), devido à situação ocasionada pela COVID-19 no início do segundo trimestre.

4.3.2.1 Primeiro Trimestre – (Dezembro/Janeiro/Fevereiro)

Como definido no planejamento, em relação à qualidade do trabalho apresentada pelos teletrabalhadores, o gestor percebeu que continuou satisfatória no primeiro trimestre (dez/jan/fev) (MROSS, 2016). Ou seja, “mantiveram o nível de trabalho desenvolvido quando estão trabalhando de forma presencial” (Gestor). Do mesmo modo, o gestor teve a percepção da manutenção da produtividade dos colaboradores por meio do controle de atividades ocasionado pelo plano de trabalho. Isto é, não foi detectado aumento de produtividade como era esperado (SELL; JACOBS, 1994; ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ANSONG; BOATENG, 2018; HAZAN; MORATO, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O plano de trabalho – planilha *Excel* – é composto por todas as atividades previamente definidas do setor com pontuações destinadas em consonância com suas complexidades e necessidade de tempo em realizá-las. Assim, diariamente os servidores selecionavam as atividades feitas e anotavam a quantidade. Ao final, geraram-se pontuações, com a multiplicação dos pesos de complexidade e quantidade de atividades despendidas.

Inicialmente, almejava-se a construção de uma pontuação para parâmetro de metas diárias e mensais aos servidores. Entretanto, grande parte das atividades do setor são realizadas por demanda, o que dificulta a padronização. Por exemplo, ao longo da experiência, o servidor 3 obteve pontuações de 5,8 a 23,5 por dia. Como verificou-se muita discrepância nas pontuações finais obtidas, não se gerou metas de produtividade. Desta forma, o plano de trabalho serviu para controle das atividades, ao invés de um instrumento para proposição de metas. Destaca-se, ainda, que a demanda é diferente entre os próprios servidores e as atividades que costumam desempenhar. Por exemplo, no primeiro trimestre, dois servidores tiveram a maior demanda em dezembro, enquanto outro servidor teve maior demanda em janeiro.

No que tange as tecnologias da informação e comunicação, no primeiro mês, não foi possível ter o acesso a pasta (I), pois não era possível fazê-lo através da *Virtual Private Network* (VPN), já que esta é aberta a todos e causaria grandes problemas de segurança ao datacenter da UDESC. A solução para acessar os documentos setoriais deveria ser por VDI (Virtual Desktop) ou WTS (Windows Terminal), mas ambas necessitam de licenciamento da Microsoft para serem utilizadas. Os servidores da SETIC, então, tiveram uma reunião com a empresa que mantém o

contrato com a Microsoft e os questionaram sobre o assunto em dezembro de 2019. De acordo com a empresa, com o licenciamento atual da UDESC, pode-se dispor de máquinas virtuais para uso remoto.

Desta forma, os servidores de TI fizeram a instalação/configuração destas máquinas e disponibilizaram as informações de acesso para início de uso no segundo mês do projeto (janeiro/2020). Apresenta-se uma passagem do servidor 3 em relação às TICs: “O primeiro mês de pesquisa foi de ajustes nos procedimentos e nos acessos aos sistemas. Mas, funcionou perfeitamente”. Informa-se que a mestrande e os demais setores que compõem a equipe multidisciplinar ficaram à disposição para sanar dúvidas e apoiar no que fosse necessário, diariamente, via *e-mail* ou telefone, tanto aos teletrabalhadores quanto ao respectivo gestor.

Em relação a satisfação profissional no primeiro trimestre, os servidores 2,3 e 4 avaliaram a como satisfatória, enquanto o servidor 5 classificou como regular. A qualidade de vida dos servidores 2,3 e 4 foi avaliada como boa, enquanto o servidor 5 a avaliou como regular. Infere-se que apenas o servidor 4 teve um aumento de qualidade de vida e o servidor 2 de satisfação profissional em relação à quando trabalhavam apenas presencialmente. Os demais mantiveram-nas.

A interação com as pessoas do setor SEREM continuou a mesma de acordo com todos os servidores. Assim como a interação com as pessoas de outros setores da instituição. Isso se deve ao fato de os servidores realizarem o teletrabalho apenas um dia por semana, estando os outros dias de forma presencial na UDESC.

Em relação ao ambiente de trabalho remoto em suas respectivas residências, os servidores o avaliaram como sendo agradável, sendo que em um mês, o servidor 5 avaliou como regular. Lembra-se que a avaliação do ambiente da UDESC foi regular pelos servidores antes de entrarem em teletrabalho. Em suma, percebe-se que no novo ambiente de trabalho deles: não há ruídos, não há interrupções de pessoas familiares, há mesa de trabalho organizada, não há responsabilidade de cuidar de outras pessoas enquanto trabalho (crianças/idosos) e há local de trabalho com cadeira e mesa de maneira ergonômica (servidor 2 e 3), aspectos importantes e detectados por Silva (2004).

Em relação aos componentes do ambiente de trabalho, os servidores avaliaram como regular: limpeza, iluminação, ventilação, mobiliário, equipamentos, materiais, infraestrutura de tecnológicas e o acesso à informação. Apenas os servidores 2 e 4 avaliaram como ótima a iluminação e ventilação, e o servidor 5, como ótimo o acesso à informação. Os demais tens foram avaliados como regular por todos os servidores.

Em relação a jornada de trabalho, todos foram orientados a continuar o horário padrão da instituição (das 13:00 as 19:00) não sendo considerado o horário mais produtivo de cada servidor (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Os servidores 4,5 e 3 sentiram que trabalham o mesmo que a jornada padrão. Houve um mês em que o servidor 3 sentiu que trabalhou um pouco menos do que a jornada padrão. Já o servidor 2 sentiu que trabalhou um pouco mais que a jornada padrão durante o teletrabalho.

Em suma, os servidores têm conseguido separar suas atividades profissionais das atividades domésticas e distrações da família (SOLÍS, 2017). O Servidor 5 comenta que se sente mais à vontade, com liberdade para se levantar e dar uma alongada, lanche de casa e com roupas mais leves e confortáveis. O Servidor 4 afirma que quanto ao horário, “temos praticado o mesmo horário presencial (das 13 às 19hs), o convívio com a família se deu a noite, após as 19hs e outras atividades no período matutino”.

Os servidores 2 e 3 residem sozinhos e não possuem distrações familiares. O Servidor 2 continua a organizar as atividades pessoais pela manhã, porém com mais tempo. Como o servidor 2 estuda e utiliza muito o computador no período anterior ao teletrabalho, encerra as atividades uma hora antes para almoçar e descansar. Dessa forma, consegue estar no horário inicial previsto sem impedimentos. O Servidor 3 também organiza da mesma forma se fosse pra UDESC, com a diferença de que ganha mais tempo livre de manhã por não ter que se arrumar, preparar marmitas de lanches e nem se deslocar. “Contudo, quando a folha está fechada, ou há poucas tarefas na fila, ou já fiz tudo o que estava sob minha responsabilidade, é tentador utilizar esse tempo ocioso para adiantar alguma tarefa doméstica” (Servidor 3). Infere-se, então, que ao trabalhar em casa, de forma natural vai ocasionando a mistura da vida pessoal com a profissional.

4.3.2.2 *Segundo Trimestre – (Março/Abril/Maio)*

No mês de março, todos os colaboradores, inclusive o gestor, passaram a fazer todas as suas atividades remotamente devido a pandemia do COVID-19. Isto ocorreu em consonância com a Resolução nº 06/2020 – CONSUNI, a qual instituiu em caráter temporário, excepcional e emergencial o teletrabalho e a flexibilização da jornada de trabalho aos servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina a partir de 17 de março de 2020. Entre outras diretrizes, essa resolução dispensou o registro de frequência durante sua vigência.

Um pouco mais de um mês depois, foi criada a instrução normativa 007 de 22 de abril de 2020. Esta instrução trouxe mais orientações aos teletrabalhadores. Ficou a cargo da chefia imediata pactuar junto ao servidor técnico universitário e estagiário o plano de trabalho a ser

executado em teletrabalho especificando as tarefas a serem desenvolvidas, determinando as metas, se for o caso, e os respectivos prazos de entrega, a fim de dar continuidade regular as atividades desenvolvidas pelo setor.

Nesse sentido, a instrução normativa trouxe aspectos à comprovação do trabalho dos servidores em teletrabalho integral. Pois servidores técnicos universitários e os estagiários que realizarem as atividades em teletrabalho possuem a obrigação de justificar a ausência do registro do ponto. Os servidores passaram a anexar ao ponto os relatórios das atividades desenvolvidas por meio de um modelo proposto com o devido acordo da Chefia e encaminhando para conferência e posterior arquivo na setorial de recursos humanos do seu centro ou reitoria, conforme o caso.

O modelo do relatório das atividades desenvolvidas em teletrabalho é uma folha com espaço aberto para descrição das atividades desenvolvidas no período e espaço no final para assinaturas, do gestor e do servidor. Como os servidores do SEREM já vinham fazendo esse tipo de descrição no plano de trabalho construído em colaboração com a mestranda, não foi difícil a sua continuação. Para evitar retrabalho, os servidores do SEREM continuaram o uso do plano de trabalho e ao disponibilizar aos recursos humanos, enviaram o documento padrão, com as informações de data, nome e assinaturas. No local indicado para a descrição das atividades, os servidores fazem menção à planilha salva em arquivo PDF.

Visto que muitos servidores da instituição tiveram suas atividades prejudicadas na modalidade de teletrabalho integral, a UDESC gerou algumas propostas para a complementação de carga horária. A chefia imediata, por exemplo, pode estabelecer plano de capacitação do servidor por meio de cursos on-line de forma a complementar a carga horária, desde que não gere ônus para instituição e apresentando ao final do curso o certificado. Verifica-se que os servidores do SEREM têm realizado cursos disponíveis pela UDESC e por outras instituições para complemento de carga horária neste período.

Ao longo do segundo trimestre, o gestor avaliou a manutenção da qualidade do trabalho (MROSS, 2016), tendo março como um mês com qualidade de trabalho acima do esperado. Ademais, não foi percebida alteração na produtividade, pelo gestor. Em relação à demanda, abril foi o mês com mais atividades registradas:

Abril foi um mês atípico em virtude da resolução que suspendeu registros e pagamentos retroativos. Foi um mês de alta demanda de alteração de carga horária. Tive a informação que o cronograma da folha seria dilatado e, como uma servidora não tinha terminado de incluir todos os pagamentos retroativos até o fechamento parcial, acreditei que poderíamos incluir no dia seguinte. O fato que para a nós, a folha de pagamento ficou bloqueada e alguns professores substitutos não receberam os valores devidos. (Gestor).

No mês de maio, ao contrário, a demanda do trabalho rotineiro do SEREM diminuiu. Contudo, cálculos judiciais e cálculos para restituição de capacitação aumentaram, o que acabou sobrecarregando dois servidores.

Em relação às tecnologias da informação e comunicação, os servidores têm se apresentado já familiarizados e sem problemas evidentes. Alguns servidores apontaram a velocidade lenta da internet e alguns períodos de instabilidade do sistema utilizado, “o que é normal mesmo em trabalho presencial” (Servidor 2).

No início de março, o gestor chegou a sugerir, antes da UDESC se dispor sobre o assunto, a possibilidade de trabalhar em domicílio mais de um dia. Contudo, enquanto se pensava em aumentar a periodicidade, o teletrabalho integral foi definido pela instituição. “Mês atípico dado o início da quarentena e de teletrabalho obrigatório em boa parte dos setores administrativos da Universidade. Então creio que o futuro se mostra promissor dado a experiência que estamos vivendo e a percepção da gestão e de todos os servidores” (Gestor).

A satisfação profissional dos servidores (TEO; LIM; WAI, 1998) foi avaliada como satisfatória, no segundo trimestre da pesquisa, mesmo em teletrabalho integral. A qualidade de vida (TEO; LIM; WAI, 1998) tem sido mantida pelos servidores em relação ao trimestre passado, contudo, o servidor 4 percebeu uma queda da qualidade de vida, avaliando-a como ruim no mês de março, regular no mês de abril e satisfatória no mês de maio. Ou seja, no decorrer do tempo o servidor 4 conseguiu se adaptar melhor à situação caótica ocasionada pela pandemia da COVID-19 e seus reflexos, melhorando sua qualidade de vida.

A interação com as pessoas do seu setor permanece a mesma para os servidores 2 e 5. Contudo, os servidores 3 e 4 sentiram que está mais baixa do que antes, em virtude do teletrabalho integral. A interação com as pessoas de outros setores da instituição foi avaliada pelos servidores 2,3 e 4 como sendo mais baixa do que anteriormente. Apenas o servidor 5 não sentiu alteração no nível de interação.

Os servidores têm sentido o seu ambiente de trabalho (SILVA, 2004) remoto agradável (2,3,4,5). O servidor 5, que antes avaliava como regular, passou a percebê-lo como agradável. Verifica-se que continua não ocorrendo ruídos, há mesa de trabalho organizada, não há interrupções de pessoas familiares e não há responsabilidade de cuidar de outras pessoas enquanto trabalho (crianças/idosos). Com exceção do servidor 2, que devido a pandemia ocasionada pela COVID-19, passou a residir com seus pais para auxiliá-los.

Em relação aos componentes do ambiente de trabalho (SILVA, 2004) os servidores continuaram a avaliar como regular: limpeza, iluminação, ventilação, mobiliário, equipamentos,

materiais, infraestrutura de tecnólogas e o acesso à informação. Destaca-se que o servidor 5, que percebia como ótimo o acesso à informação, nos últimos dois meses (abril e maio), o percebeu como regular, devido ao teletrabalho integral.

No que tange às sensações como: ansiedade, depressão, desamparo, desespero, irritação, mau humor, cansaço e dor física, (PINTO, 2003) os servidores mantiveram a frequência que vinham ocorrendo em relação ao primeiro trimestre da pesquisa em teletrabalho parcial, sendo em sua maioria raramente. Destaca-se apenas o servidor 4, que passou a sentir todas essas sensações de forma eventual no mês de abril, entretanto, voltou a senti-las de forma rara no mês de maio. Exceto pela ansiedade, que permaneceu de forma eventual nos três últimos meses. O servidor relata que isso ocorreu em grande fator pela situação caótica gerada pelo COVID-19, mas acredita que se estivesse em teletrabalho integral em situações normais, não teria sentido. Destaca-se que dois servidores (2 e 3) sempre sentiam ansiedade e cansaço antes de entrarem em teletrabalho, melhorando essas sensações ao exercerem esse modelo laboral, ao contrário dos achados de Pinto (2003), onde essas sensações aumentavam a intensidade com o teletrabalho.

Os servidores 3,4, e 5 sentiram que trabalham o mesmo que a jornada padrão no mês de março. O servidor 3 tem sentido, no último trimestre, que trabalhou um pouco menos do que a jornada padrão. Já o servidor 2 sentiu que trabalhou um pouco mais que a jornada padrão nos dois últimos meses (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009). Isso fica evidente nos planos de trabalhos descritos pelos servidores, que vai mudando ao longo do tempo devido à demanda.

Os servidores têm continuado o esforço para a separação de suas atividades profissionais das atividades domésticas e distrações da família. A modalidade integral alterou um pouco a rotina dos servidores.

Estou nos últimos dias na casa dos meus pais devido ao distanciamento social e está tranquilo desempenhar as atividades profissionais porque eles que acabaram modificando alguns hábitos, como o horário do almoço, para que não comprometessem o meu horário de trabalho. As atividades pessoais continuo realizando no horário oposto do trabalho. Claro que a situação atual do Corona vírus fez mudanças na rotina, mas estabelecemos alguns hábitos para que eu pudesse cumprir com satisfação o trabalho (Servidor 2).

Os servidores mantiveram a organização de acordo com o horário de trabalho. Em relação as atividades domésticas percebem-se algumas alterações: “Agora, em tempos de quarentena, nem sempre consigo separar as atividades profissionais das atividades domésticas, já as distrações da família consigo separar” (Servidor 4); “Em virtude do isolamento social desde o dia 17, por estar 24h/dia em casa, quando já finalizei as atividades de trabalho eu faço pequenas e rápidas tarefas domésticas, intercalando sempre com verificação de e-mail, *WhatsApp* e *SGPE*.

Assim que aparece trabalho novamente, eu faço” (Servidor 3). Observa-se, que ao estarem o dia todo em casa, trabalhando integralmente à distância, surgem mais ocorrências de realização de tarefas domésticas.

Em relação à percepção de preparação para entrar no teletrabalho integral, os servidores do SEREM, que já que estavam praticando uma vez na semana, se sentiram mais preparados em relação aos demais colegas que nunca haviam usufruído dessa modalidade. Como verificado na passagem a seguir:

Percebi nas mensagens dos colegas um pouco das nossas apreensões iniciais, como o acesso a VPN ou as pastas do servidor, enquanto isso para nós já estava bem resolvido. Eu senti apenas certa angústia com alguns problemas a resolver dos processos do SGPE que no teletrabalho de um dia não eram tão preocupantes porque no dia seguinte estaria presencial e o gestor auxiliaria. Mas, agora parece que estamos bem ajustados (Servidor 2).

Desta forma, o projeto-piloto, iniciado em dezembro, auxiliou esses servidores a estarem mais preparados para a mudança repentina ao teletrabalho integral. Ainda, diversos elogios foram feitos a escolha do tema e a oportunidade de participar da pesquisa por parte dos servidores. “O projeto só mostrou a necessidade de se estabelecer novas convenções de trabalho, comprovado neste período de quarentena onde se verificou a capacidade de servidores e áreas meios conseguirem suprir a demanda de trabalho mesmo fora do ambiente universitário” (Gestor).

4.3.2.3 *Condutores e barreiras percebidos*

Ao longo da execução do projeto-piloto foram encontrados condutores ao teletrabalho. Inicialmente, o apoio do Reitor ao permitir a sua realização, o apoio dos diversos setores envolvidos para a implementação desse trabalho na instituição, o apoio do gestor do setor selecionado e a animação e vontade dos servidores do SEREM em participar desse regime laboral (MROSS, 2016).

Notou-se nenhum preconceito por parte de outros servidores da UDESC, como era esperado por Mokhtarian e Salomon (1997): “Os colegas de sala estão cientes e compreensivos com o estudo e os dias em que cada um dos trabalhadores do SEREM está em teletrabalho” (Gestor); “Muitos elogiaram a disponibilidade da UDESC em permitir a nossa participação na pesquisa. Alguns até comentaram que gostariam também de poder participar” (Servidor 2). Ademais, em virtude da quarentena, demais servidores da UDESC, os quais não integram a pesquisa, começaram a trabalhar remotamente de suas casas passando a compreender melhor essa nova modalidade de trabalho.

O servidor 2 que morava sozinho, e pela situação da pandemia, começou a morar com os seus pais não sentiu preconceito familiar à essa modalidade: “Porém não percebi nenhum preconceito, pelo contrário, eles gostaram bastante da possibilidade de estar com eles e trabalhando. Há inclusive colaboração deles quanto ao horário de trabalho a ser cumprido, avisando do tempo que falta para ligar o computador, se já posso finalizar ou se vou demorar em alguma tarefa pessoal que tenha proposto fazer no horário oposto ao trabalho” (Servidor 2). Também foi percebida facilidade no convívio familiar pelo servidor 5.

As tecnologias da informação e comunicação também foram condutoras para implementação do teletrabalho. Foi disponibilizado uma máquina virtual em que os teletrabalhadores têm acesso aos arquivos utilizados no SEREM. Também se manteve os empréstimos dos computadores pela SETIC para uso exclusivo dos servidores (FREITAS, 2008).

A repentina necessidade de as pessoas terem que trabalhar em casa, devido a pandemia do COVID-19, trouxe maior visibilidade e interesse ao tema, divulgando seu conceito (ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001). Isso torna-se um condutor à pesquisa e a implementação dessa modalidade laboral, que pode obter mais adeptos: “Apenas considero que será interessante para o trabalho da mestrandia esse período intensivo de teletrabalho em virtude da pandemia” (Servidor 3); “Muito bom o projeto, especialmente agora com a propagação da epidemia no mundo” (Servidor 5).

Ainda, foi considerado condutor, para a implementação do teletrabalho, o fato que as instalações locais e as informações das atividades desenvolvidas são claras para a realização do serviço (Servidor 5) (ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001).

As barreiras encontradas durante a implementação do teletrabalho, por sua vez, foram poucas em relação aos facilitadores. Foi observado preconceito familiar pelo servidor 4 (DA COSTA, 2007; HAU; TODESCAT, 2018), sendo que “alguns comentaram que é uma forma de precarizar ainda mais o serviço público” (Servidor 4). Também, percebeu-se a falta de coordenação e sistemas de controle orientados para a produção e resultados (ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001).

Outra barreira foi a escassez de profissionais na área da saúde (SILVA, 2004) no corpo de servidores da UDESC. O servidor 4 solicitou a possibilidade de disponibilizar profissionais da área da ajuda (do próprio quadro da UDESC): psicólogo, assistente social, *coach* e fisioterapeuta para acompanhar, avaliar orientar os servidores em teletrabalho.

Não foram encontradas barreiras como falta de legislação específica e formalização da modalidade (ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAU; TODESCAT, 2018), devido a normatização para a experiência. Também não foram encontradas

barreiras em relação a adaptação à mudança e estilo de liderança (CONTRERAS; ROJAS, 2015), por ter estabelecido o teletrabalho de forma paulatina e em consonância com o gestor.

4.3.3 Avaliação

Nesta seção é apresentada a avaliação dos resultados e percepções dos servidores do SEREM em teletrabalho, o qual corresponde ao quinto objetivo específico da pesquisa. Avaliam-se os resultados positivos e negativos obtidos com a implementação e ajustes realizados durante o projeto-piloto de teletrabalho no SEREM.

4.3.3.1 Benefícios percebidos

Em relação aos benefícios profissionais esperados e alcançados ao entrar nessa modalidade de trabalho, o mais evidenciado foi o fato de evitar o estresse, principalmente com deslocamento (HAU; TODESCAT, 2018).

Aspectos como maior concentração e menor número de interrupções (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) foram benefícios esperados e alcançados para os servidores: “Percebi que mais rápido é analisado os processos, com menos dispersões. Em algumas situações de dificuldades foi fácil encontrar a solução no sistema sem precisar perguntar ao coordenador” (Servidor 2). Observa-se, então, que devido a melhoria na concentração houve certo desenvolvimento profissional e aumento de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Nesse sentido, os servidores já esperavam e perceberam melhoria de competências individuais como responsabilidade, agilidade e proatividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

A autonomia no ritmo do trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005), por sua vez, não foi percebida como um benefício, como era esperado. A autonomia se manteve para a maioria dos colaboradores, assim como a produtividade (ANSONG; BOATENG, 2018).

Em relação aos benefícios esperados em nível individual o que se destaca é a melhoria na utilização do tempo (HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018): “Ter mais tempo livre de manhã por não ter que se arrumar e deslocar para o trabalho; maior concentração por não haver conversas paralelas (moro sozinha). O silêncio que favorece bastante a minha concentração, e o ganho de tempo em não precisar se arrumar e deslocar para a UDESC” (Servidor 3).

A melhoria na qualidade de vida só foi percebida por um servidor, sendo que os demais a mantiveram (TEO; LIM; WAI, 1998; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; HAU; TODESCAT, 2018). Os três servidores que residem com mais pessoas perceberam melhoria entre o balanço vida/trabalho como esperavam (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; ABDULLAH; ISMAIL, 2012).

A redução com gastos referentes ao deslocamento (HAZAN; MORATO, 2018), à alimentação e ao vestuário (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) foram percebidas em maior escala na modalidade integral.

4.3.3.2 *Fragilidades percebidas*

Os desafios que os servidores acreditam encontrar nessa modalidade laboral também foram analisados previamente. Os servidores 2 e 4, inicialmente, apontaram ressalvas sobre essa nova modalidade de trabalho em relação ao potencial distanciamento de colegas de trabalho, perda de trocas de conhecimento entre os colegas informalmente (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e dificuldade em tirar dúvidas. Essas fragilidades acabaram sendo sentidas por todos os servidores.

A comunicação com chefia e colegas durante o teletrabalho ocorreu por meio de *WhatsApp*. Contudo, “quando estou na UDESC falo pessoalmente então a resposta é mais rápida. A demora na resposta ou a falha de interpretação na comunicação escrita gera um pouco de ansiedade” (Servidor 3). Como a comunicação tem sido estabelecida, na maioria das vezes grupo de *WhatsApp*, para delegar atividades individuais, o servidor 4 sugeriu que quando a comunicação for direcionada a um único servidor, utilize-se a comunicação individual (via *WhatsApp*, e-mail ou algum outro meio que possa ser sugerido), “pois isso facilita no foco e concentração” (Servidor 4).

Observou-se também o receio em incomodar gestores, sendo deixadas atividades complexas para realização presencial:

Não sei se é uma questão ao projeto-piloto ou de rever o meu desempenho, nos dias em que há menos processos de meu domínio tenho dificuldades para acessar os processos de assuntos mais complexos e que às vezes estão por fazer na "fila de trabalho", pois precisarei contatar mais que o habitual o Coordenador e não sei como está a situação no setor, muitas pessoas o procurando ou atento em algum processo também complexo (Servidor 2).

Também houve queda na percepção da interação com os colegas de trabalho, tanto da equipe, como de outros setores, intensificadas no momento de pandemia. “Desde o 17/03/2020 estou fazendo teletrabalho diariamente em virtude do isolamento social por conta da pandemia de COVID-19. Por isso, diminuí a interação com os colegas do mesmo e de outros setores” (Servidor 3). Contudo, os servidores não têm percebido isolamento social durante grande parte da experiência. O isolamento foi percebido por alguns apenas na situação momentânea de pandemia.

Em relação à mensuração de produtividade (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), esperava-se ter que trabalhar mais devido ao controle de produção e ter problemas com o controle de produção/horário. Contudo, apenas uma dificuldade se referiu ao “fato de lembrar de preencher a planilha de tudo que se faz” (Servidor 5), ou seja, dificuldade de controle de performance (TUNG; TURBAN, 1996; TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Os servidores acreditam ser importante esse controle de atividades e em sua continuidade mesmo em trabalho presencial. Pois foi verificado pelos servidores que ajuda a controlar e organizar o que está sendo realizado.

Os servidores já esperavam ter problemas com equipamentos e *softwares*, as quais foram a grande maioria das dificuldades enfrentadas. Referente às tecnologias da informação, houve alguns transtornos quanto o acesso VPN, acesso ao I (pasta compartilhada) e rapidez nas conexões. Abaixo alguns trechos reportados pelos servidores. “Necessidade de acessar os documentos do servidor de forma mais rápida. O que parece já ter sido solucionado pela SETIC por meio do ‘ambiente de teletrabalho’ via RDP” (Servidor 2).

A dificuldade com relação ao teletrabalho ocorreu, inicialmente, apenas com o acesso a VPN, pois a internet da minha residência não tem permissão para liberar o acesso a VPN. O que estou procurando solucionar em tempo, uma vez que estarei em férias no mês de janeiro. Por isso também que realizei apenas um dia de teletrabalho em dezembro. Como tive alguns problemas em acessar a VPN da minha residência e praticamente iniciei o teletrabalho em fevereiro, senti dificuldades na organização inicial, como, por exemplo, levar na sexta-feira (já que o meu dia de teletrabalho é segunda-feira) as minhas anotações sobre alguns passos de determinados processos; pegar na SETIC o notebook, mesmo utilizando o meu equipamento em casa, o trabalho rende mais com duas telas, pois há muitos documentos a verificar nos processos e mais de um sistema para acessar. Algumas dificuldades técnicas, resolvidas pela Setic, e algumas relacionadas a resolução dos processos (Servidor 2).

Aconteceu duas vezes de, com o teletrabalho aberto, eu colocar o notebook no modo ‘suspensão’ ao invés de desligar. Quando fui utilizar novamente, a estação estava desconectada e tive que solicitar ao técnico da SETIC que religasse. Alguns dias a internet da minha casa estava instável ou lenta (Servidor 3).

As dificuldades observadas foram: falta de energia elétrica e consequente ausência de sinal wi-fi no dia 12/12/2019 por motivo de temporal, por aproximadamente 2h e 30min; e não acesso ao I (local de armazenamento dos arquivos institucionais). No primeiro dia de acesso a máquina virtual (09/01), houve problema com a conexão. Abri um chamado via Help-Desk para SETIC que solucionou o problema. Também foi observada lentidão na alternância entre programas com o uso da máquina virtual, 15/01

liguei na SETIC, que ajustou algumas configurações, normalizando a velocidade. VPN caía com muita frequência (Servidor 4).

Nos últimos meses da experiência, em virtude da atual situação de saúde caótica que se vive, houve um aumento o número de usuários do teletrabalho sobrecarregando as redes (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Em consequência houve queda do sistema e queda da internet em determinados locais, prejudicando os andamentos dos serviços (Servidor 5 e Gestor).

Também, houve dificuldades relacionadas à ergonomia devido a tecnologia e equipamentos utilizados. “O fato de, em casa, utilizar notebook e não desktop, não possuir 2 monitores e nem mesa e cadeira ergonômicas, dificulta um pouco” (Servidor 3).

Outra dificuldade percebida, durante o teletrabalho integral, foi a troca do servidor 2 de setor. O SEREM recebeu outra servidora no lugar em abril. Contudo, “à distância, fica difícil explicar o trabalho [...] Então, até o final da quarentena, ela não conseguirá efetuar muitas tarefas” (Gestor). Dessa forma, a servidora 2 segue exercendo algumas atividades do setor, estudando manuais dos processos do SEREM e realizando cursos enquanto não é possível repassar todas as tarefas à distância.

4.3.4 Estudo exploratório da experiência de servidores em teletrabalho integral na UDESC durante a pandemia

Nesta seção é apresentado um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral dos servidores técnicos da UDESC devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial, ou seja, o terceiro objetivo específico da pesquisa. Este estudo exploratório auxilia a sustentar a proposta em complemento ao projeto-piloto, e ocorreu durante a fase da implementação da pesquisa-ação realizada.

Diversas instituições entraram em teletrabalho, em nível municipal, estadual e federal para manter o isolamento social requerido pelo COVID-19. Instituições que já praticavam o teletrabalho, como TCE-SC, MPSC, TRT12 e TJSC, intensificaram a modalidade. Universidades como a UFSC e UNIVALI também tem inserido o *home office*, assim como a UDESC. Na UDESC, iniciou-se em 17 de março de 2020 em caráter temporário, excepcional e emergencial o teletrabalho e a flexibilização da jornada de trabalho por meio da Resolução n. 06/2020 – CONSUNI. Ficou estabelecida aos servidores a jornada laboral em regime de teletrabalho ou de revezamento. Por causa da instabilidade causada pelo COVID-19, o alinhamento das demandas e recursos individuais foram cruciais (DONNELLY; THOMSON, 2015).

Nesse sentido, buscou-se avaliar a experiência que os servidores técnicos da UDESC têm tido com a implementação repentina desse modelo de trabalho. O questionário ficou disponível por 11 dias e foi respondido por 202 técnicos universitários. Em relação ao perfil dos respondentes, destaca-se que a grande maioria ocupa cargos de técnicos de desenvolvimento (82), de suporte (65) e de execução (51). A maioria dos respondentes estão lotados em centros de ensino, sendo que houve respostas de todos os centros. Ainda, houve respostas de todas as Pró-Reitorias e de três Secretarias. Entre as Pró-Reitorias, a PROAD foi a mais participativa. Em relação à ocupação de cargo de chefia, 34,7% (70) dos servidores respondentes ocupam cargo de chefia, enquanto 65,3% (132) não o ocupam.

Em relação a faixa etária, percebe-se que a maioria está entre 31 e 40 anos (93). Apenas 17 servidores são de 20 a 30 anos e o restante da amostra, possui acima de 40 anos (91). O tempo de trabalho na instituição tem sido longo para 158 participantes (acima de cinco anos). Contudo, percebe-se uma parcela de servidores (39) ainda em estágio probatório (menos de 3 anos).

A maioria dos servidores respondentes (120) mora próximo à instituição (até 10km). Uma menor parcela mora acima de 20km (32). No que tange à escolaridade, a maioria possui pós-graduação já completa (125). Pode-se inferir que os respondentes possuem um alto nível de escolaridade (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), sendo que há apenas quatro servidores com escolaridade de ensino médio completo. Apenas oito servidores respondentes reportaram algum tipo de deficiência. Quatro servidores possuem deficiência visual, um paraplegia, um mono paralisia, um displasia congênita no quadril direito, e outro coxartrose de quadril bilateral. Os dados recolhidos, foram analisados em relação ao tipo de teletrabalho, infraestrutura, sensibilização e treinamento, supervisão e avaliação, benefícios e fragilidades.

4.3.4.1 Teletrabalho

Os servidores têm exercido o trabalho em casa, caracterizando-se como *home office* (AGUILERA et al., 2016) em regime integral (WOJCAK et al., 2016). O tempo em que se trabalha em casa é determinado por horário livre por 56 servidores. Em contrapartida, 26 servidores têm estabelecido horário fixo, mas, diferente do qual executava suas tarefas na UDESC, enquanto 81 servidores continuam trabalhando em horário fixo, igual o faziam na instituição.

A maioria realiza as atividades com “disponibilidade total no horário de trabalho anterior, mas com flexibilidade para outros horários, de acordo com a demanda” (S128). Observou-se que há uma quantidade significativa de servidores trabalhando apenas por

demanda (37). Devido a essa flexibilidade estabelecida pela demanda, alguns servidores reportaram que: “trabalho o dia inteiro” (S10) ou “em geral o dia todo” (G8). Para alguns, a demanda diminuiu, enquanto para outros, a demanda aumentou: “Conforme a demanda, podendo levar muito menos do que as 6 horas ou muito mais do que as 6 horas” (S34); “A demanda de trabalho redobrou, as demandas não respeitam o horário de trabalho fixo. Hoje trabalho muito além das 6h diárias, posso até dizer que mais de 10h diárias” (G44). A UDESC deve gerar orientações nesse sentido para não influenciar o desenvolvimento de *Burnout* ou até mesmo *workaholic*:

Tenho trabalhado ainda mais que no presencial, pois tenho usado o tempo livre por estar em casa e não ter o deslocamento até o trabalho para tocar outras demandas do nosso Centro que tem falta de técnicos em diversas áreas. Pude revisar os dados do GVE, fazer relatórios específicos de demandas da Direção Geral entre outros trabalhos, que no trabalho presencial não conseguia realizar pelas muitas interrupções do dia a dia. Usei finais de semana e feriados trabalhando para ocupar-me e ocupar minha cabeça para não pensar em coisas negativas inclusive (G102).

Verifica-se, desta forma, a importância de a instituição acompanhar de perto a experiência dos servidores, para que não ocorram problemas ou ocasionem doenças relativas ao trabalho (BRASIL, 2017). Ainda, verificou-se que alguns servidores têm se organizado para trabalhar no turno noturno, momento que possuem mais silêncio e menos interrupção em casa:

É complicado. Acabo resolvendo no whats toda hora as coisas. A rotina de um filho pequeno com os afazeres domésticos e mais os horários de trabalho e teletrabalho da esposa acabam deixando os horários bagunçados, tendo que muitas vezes trabalhar a noite, quando a coisa acalma e você deveria estar descansando. Na prática é um caos (G135).

Estou sempre em contato por mensagens com a minha coordenadora, não tenho um horário fixo, a hora que precisar eu faço. Gosto mais de trabalhar a noite, é o horário em que outras atividades não interferem no trabalho. Cuido do meu pai que tem 88 anos, então o melhor horário é a noite (S158).

Destaca-se, ainda, servidores que têm trabalhado, até mesmo, nos finais de semana: “acessei o mesmo para trabalhar em sábados e domingos mais para me ocupar e ajudar a passar o tempo” (G102); “como complemento a carga horária executo atividades a noite, em finais de semana conforme disponibilidade de horário” (G7).

Os grupos de *WhatsApp* do trabalho enviam mensagens a qualquer hora, inclusive finais de semana e feriados. Esses grupos têm me prejudicado mais, quanto a horários. Então, estabeleci que não vejo mensagens fora do expediente das 13 às 19h, tampouco finais de semana e feriados (S66).

Procuro cumprir os horários determinados para tal, mas nem sempre é possível em função de que muitas vezes tem sido agendadas reuniões fora do hora primeiramente estabelecido o que faz bagunçar um pouco essa rotina em casa e de organização de horários (S68).

Vejo que o trabalho remoto é muito bom! Porém, é que a Universidade não estava preparada para trabalhar 100% em home office. Não há ainda um entendimento que não é que o servidor está trabalhando em casa, e como a maior ferramenta utilizada hoje são os celulares (*WhatsApp*), temos que estar disponível para atender as demandas a qualquer hora e a qualquer momento. Ou seja, não havendo ponto eletrônico, horário certo de chegada e saída, o servidor tem que estar disponível das 7h às 19h (G44).

Estes são aspectos que devem ser discutidos com cuidado, visto que não há o pagamento de horas extras e nem noturnas. Os servidores devem ser conscientizados a realizarem seu trabalho apenas em dias úteis, em turno diurno e não exceder o horário padrão da instituição.

Assim, horário de trabalho tem trazido diferentes dificuldades. Embora alguns servidores tenham apreciado a disponibilidade dos colegas de trabalho em diversos horários do dia ou até mesmo da flexibilidade de horário, muitos tem reclamado por estarem constantemente sendo chamados fora do horário padrão de serviço: “O problema que identifiquei com horário é que acabo por estar sempre em alerta, como se estivesse na obrigação do trabalho o tempo todo e não apenas no limite do expediente” (S16).

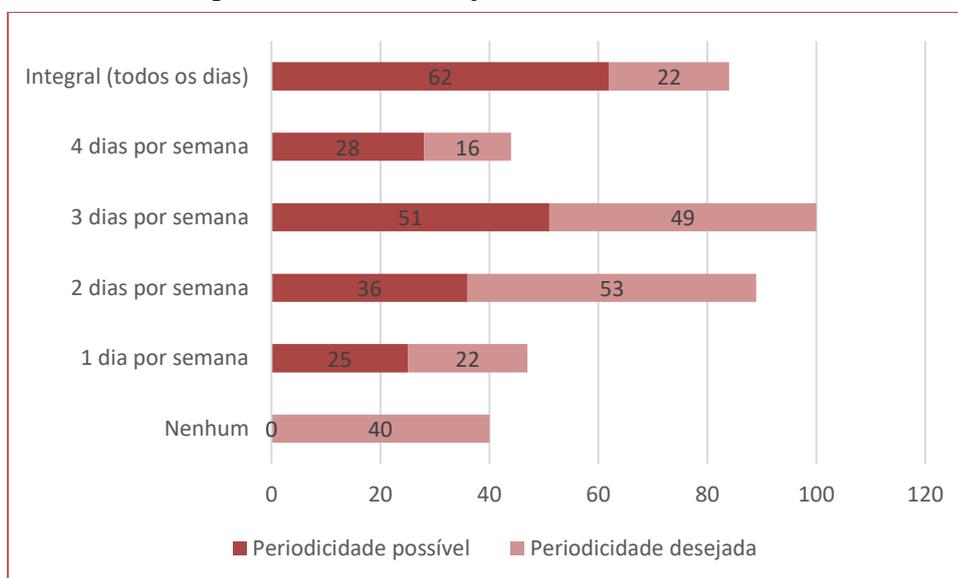
Em relação à percepção dos servidores ao tempo de trabalho realizado de forma remota, percebe-se um número expressivo que acredita trabalhar mais que a jornada padrão (75), sendo desses, 28 gestores. Ou seja, não são apenas os que têm trabalhado por demanda que tem sentido isso (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009). Entretanto, observa-se que 85 servidores têm mantido o trabalho dentro da jornada padrão. Inclusive, 42 servidores têm sentido que trabalham menos que a jornada padrão, sendo desses, 9 gestores. A maioria das pessoas com deficiência percebe que trabalham o mesmo do que antes, sendo que apenas um servidor acredita trabalhar mais e outro, acredita trabalhar menos. Em relação ao setor, a maioria das pessoas da SETIC e da Coordenadoria de Projetos e Inovação tem sentido que estão trabalhando mais.

A maioria dos servidores nunca tiveram uma experiência anterior de trabalho remoto na UDESC (172). Apenas 16 servidores tiveram experiência de teletrabalho de um a quatro vezes por semana, e, ainda, só três servidores realizaram teletrabalho em período integral. Outros 11 servidores realizaram as atividades de forma remota em ocasiões especiais, seja por motivos pessoais, ou para concluir tarefas que excederam a carga horário no período. Pode-se inferir, então, que para a grande maioria foi uma grande mudança ocorrida de forma repentina, sem preparação ou experiência prévia (ILLEGEMS; VERBEKE; S’JEGERS, 2001).

Para o tipo de trabalho e função desempenhada pelo servidor, não há unanimidade em relação ao que seja adequado como periodicidade de trabalho em casa, visto que depende das atividades que cada um exerce. Contudo, percebe-se que todos acreditam ser possível a

flexibilização do trabalho pelo menos por um dia da semana. Além disso, de três a cinco dias de teletrabalho soma 141 dos servidores respondentes:

Gráfico 1 – Periodicidade possível *versus* desejada em desenvolver o teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Entretanto, percebe-se que não possuem interesse em continuar nessa modalidade de trabalho, 40 servidores. Dentre esses 40 servidores, 32 residem até 10 km do local de trabalho e 15 são gestores. Os setores que mais possuem servidores sem interesse em continuar no teletrabalho são: CEAD (4), CAV (4), CEFID (4), ESAG (4), CEPLAN (4). Apenas uma pessoa com deficiência não tem o interesse de continuar o teletrabalho em nenhum dia por semana.

Observa-se que 162 servidores têm o interesse em continuar essa modalidade de trabalho, pelo menos, um dia na semana. Dentre esses, 55 são gestores. Ainda, dos 22 servidores que têm interesse em exercer o teletrabalho integralmente, cinco ocupam cargo de chefia. Dos que buscam o teletrabalho integral, 12 residem até 10 km, oito de 11 a 20 km e dois de 21 a 30 km. Desta forma, o teletrabalho integral não tem sido procurado pelas pessoas que residem mais longe, mas o teletrabalho parcial sim (NILLES, 1988). Três servidores de quatro que residem acima de 51 km de distância, assim como, todos os servidores que residem de 31 a 40 km, gostariam de manter o teletrabalho com periodicidade de 2 a 4 dias. Os setores que mais possuem servidores com interesse em continuar no teletrabalho integralmente são: PROAD (5), CEFID (4), CEAD (3).

Em relação ao que os servidores acreditam ser pertinente de periodicidade de trabalho remoto em suas tarefas, 90 servidores desejam realizar o teletrabalho em menor escala do que o trabalho poderia ser feito. Enquanto cinco servidores gostariam de fazer teletrabalho em mais

dias do que o tipo de atividade permitiria, e, 107 servidores gostariam de realizar o teletrabalho na mesma periodicidade que acreditam às tarefas permitirem.

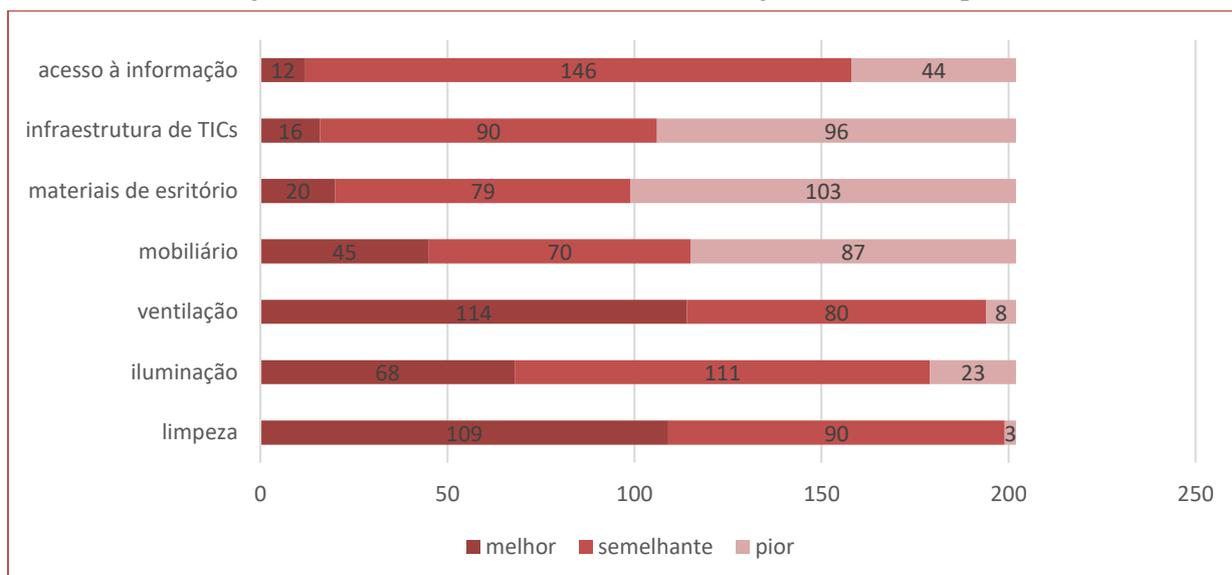
4.3.4.2 *Infraestrutura*

A maioria dos servidores (149) percebem o ambiente de trabalho em casa, pelo menos, como agradável (SILVA, 2004; CARNEVAL, 2018). Contudo, observa-se que 15 servidores possuem o ambiente de trabalho desagradável. Destaca-se que as pessoas com deficiência têm avaliado o ambiente de trabalho de forma positiva, enquanto quatro gestores avaliaram o ambiente de forma desagradável, 21 razoável, e 43 agradável ou muito agradável.

Verifica-se que 119 servidores possuem a mesma percepção na experiência do teletrabalho e no ambiente de trabalho que possui no momento, podendo inferir que essas duas esferas estão conectadas. Enquanto 37 servidores, embora não percebam tão bem o ambiente de trabalho, têm avaliado a experiência como positivamente melhor. Ainda, embora 34 servidores percebam bem o ambiente de trabalho, têm avaliado a experiência em teletrabalho de forma mais desagradável.

Em relação aos aspectos do ambiente de trabalho em casa, comparativamente ao que é encontrado no ambiente de trabalho na UDESC, acesso à informação e iluminação têm sido os aspectos mais semelhantes:

Gráfico 2 – Avaliação da infraestrutura domiciliar em relação à fornecida pela UDESC



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em relação ao mobiliário, infraestrutura de TICs e materiais de escritório houve uma percepção de piora. Ainda, verifica-se que a limpeza e a ventilação têm sido vistas como melhor no ambiente de casa do que na UDESC.

Os mobiliários/equipamentos que os servidores têm utilizado no trabalho remoto são variados. Contudo, verifica-se que nem todos possuem os equipamentos adequados, e não há um consenso entre quais os equipamentos necessários e quais não são.

Quadro 23 – Equipamentos

Equipamentos	Possuo	Não possuo	Não possuo, porque não é necessário
Computador (desktop)	47	81	44
Computador portátil (notebook)	177	10	10
Segunda tela (computador)	30	114	41
Celular (smartphone)	194	0	5
Tablet	15	52	112
Mouse Pad	117	37	31
Apoio para os pés	21	114	42
Apoio de punho no teclado	32	112	38
Suporte para notebook	31	100	46
Mesa (tipo escritório)	118	59	13
Mesa (tipo jantar)	99	59	13
Cadeira fixa	129	8	45
Cadeira ajustável SEM apoio para braços	32	83	50
Cadeira ajustável COM apoio para braços	63	98	20
Impressora	49	85	54
Materiais de escritório	113	34	25

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em relação ao notebook, 177 servidores o possuem e têm utilizado. Apenas 30 servidores possuem segunda tela, enquanto 114 não possuem mas gostariam de ter. Destaca-se que 194 servidores têm utilizado o celular como instrumento de trabalho. Ainda, 112 servidores não têm *tablet* e acreditam não ser necessário para o desenvolvimento do trabalho.

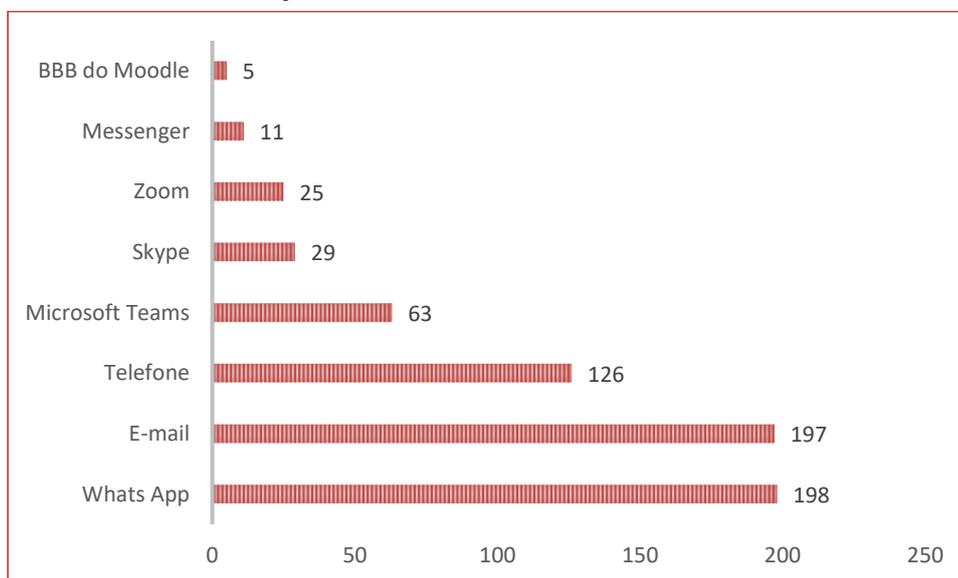
A maioria dos servidores não possuem apoio para os pés (114), apoio de punho (112), suporte para notebook (100), e acreditam ser úteis e necessários no trabalho. Em relação a mesa tipo escritório, a maioria (118) a possui, enquanto 59 servidores não possuem e acreditam ser necessário. Mesmo a maioria tendo mesa de escritório, ainda se tem utilizado muito a mesa tipo jantar (99).

O que tem facilitado o trabalho remoto em relação ao suporte oferecido pela UDESC pode ser visto em três frentes: acesso à informação (146), suporte de TI (120) e divulgação de

curso e materiais (74). Servidores citam, ainda: o acesso facilitado aos sites, e-mails, sistemas e plataformas de trabalho (8); a maior interatividade entre os funcionários a qualquer hora do dia – sem necessidade de aguardar o horário expediente (5); encontros virtuais com coordenação e colegas de trabalho (3); disponibilidade de *notebook* emprestado da UDESC (2); e, planejamento do setor e o fato de ter os processos padronizados por instruções normativas. Contudo, sete servidores não acreditam que o trabalho remoto esteja sendo facilitado, inclusive não vêm suporte, como é necessário (BAYRAK, 2012).

Verifica-se que diversos meios de comunicação (CONTRERAS; ROJAS, 2015) têm sido utilizados em *home office* para se comunicar com chefia, colegas de trabalho e público externo:

Gráfico 3 – Meios de comunicação utilizados



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Os meios mais utilizados têm sido o *WhatsApp*, e-mail e telefone. Em relação à comunicação por vídeo chamada tem sido utilizado o *Microsoft Teams*, *Skype*, *Zoom*, *BBB do Moodle*, *Hangouts*, *Google Meet* e *Facetime*. Menos de cinco servidores têm utilizado: *Telegram*, *Hangouts*, *Google Meet*, *Discord*, sistemas de chamado da UDESC, *VPN*, *Instagram*, *Facebook*, *SGP-e* e *Facetime*. Em relação às sugestões para melhoria na comunicação, destaca-se:

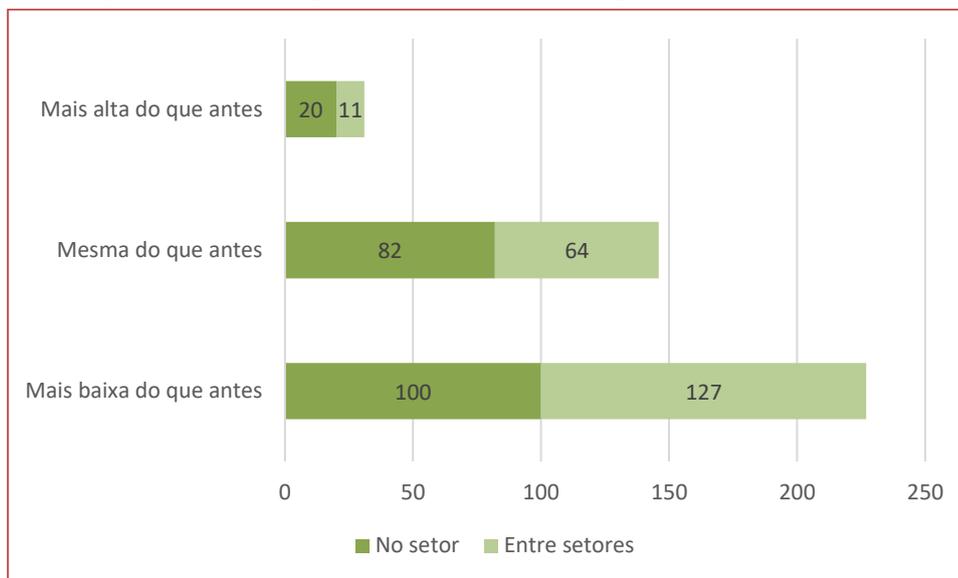
Que fossem utilizadas plataformas online unificadas de reuniões e outras interações. Dependendo do setor, são utilizadas distintas plataformas/recursos, o que acaba sendo cansativa a adaptação. melhor utilização das plataformas de trabalho remoto (S82). Instituir o uso/treinamento obrigatório da plataforma teams como instrumento oficial de trabalho na Udesc, evitando confundir a vida pessoal (whatsapp, emails particulares) com a vida institucional (e-mail da udesc, mensagens pelo teams) (G143). Poderia ser explorado o uso de outras ferramentas profissionais, investir em capacitação para isso é fundamental, principalmente para comunicação entre as pessoas e registro

das atividades, pois atualmente de forma natural as pessoas procuram as redes sociais como essa finalidade. Precisamos capacitar os servidores sobre as ferramentas do Office 365 e deixar claro que será necessário saber separar o que é pessoal e o que é profissional (tem servidor que ainda não tem hábito de usar o e-mail institucional...) (G69).

Ou seja, os servidores geram sugestões em busca da utilização de sistemas unificados, preferencialmente distintos dos meios de comunicação pessoal. Um gestor ainda sugere a realização de reuniões à distância: “Fazer encontros a distância, com discussões sobre assuntos dos trabalhos e reuniões para que possamos ver e conversar com as pessoas, assim não ficamos tão isolados. E quem sabe retornar ao trabalho 1 pessoa em cada setor e horário” (G189).

Mesmo com a ampla possibilidade de ferramentas e comunicação, cerca de metade dos servidores avaliaram a sua interação com os colegas do próprio setor como mais baixa durante o teletrabalho do que em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC. Contudo, uma grande porcentagem avalia a interação como igual a presencial. E ainda, aproximadamente 10% da amostra, acredita que a interação tenha aumentado. Aproximadamente 63% dos servidores avaliaram a sua interação com os colegas de outros setores da instituição como sendo mais baixo durante o trabalho em *home office* em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004).

Gráfico 4 – Interação com os colegas do setor *versus* colegas de outros setores



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Observa-se que ainda há servidores que percebem a mesma interação do que antes, e uma pequena porcentagem, acredita ser ainda mais alta essa interação. Pode-se perceber que há maior diminuição entre o servidor e outros setores da instituição, do que do seu próprio. A seguir são

expostas algumas considerações sobre a diminuição de interação e comunicação com colegas de trabalho:

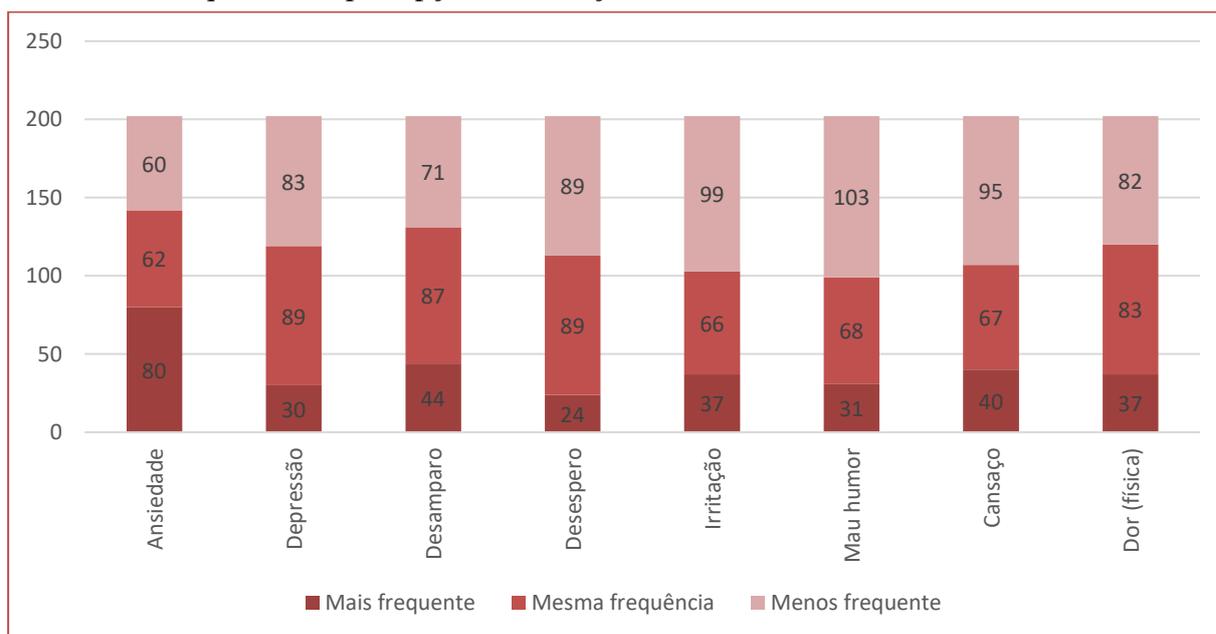
Em algumas das atividades desempenhadas o trabalho remoto é favorável pela menor distração e interrupção de pessoas, porém em outras atividades, a menor interatividade com os colegas de trabalho e a impessoalidade das ferramentas de comunicação utilizadas (e-mail, telefone, whats app) dificultam a realização das mesmas (G31). [...] Já trabalhei remotamente em outra empresa e o trabalho fluía uma vez que era na área de TI. Trabalhando na Secretaria de Graduação fica inviável manter produtividade. Além de me sentir completamente sem informação sobre nada do Centro e da Universidade. Uma vez que somente os envolvidos em reuniões ficam sabendo das coisas e os outros ficam aguardando algum comunicado oficial. Comunicação já é algo complicado na Universidade, agora então está bem pior (S141).

Entretanto, observa-se que, em alguns casos, a comunicação melhorou devido ao distanciamento. Por exemplo, “trabalho diretamente com bolsistas da área de TI e pelo perfil deles (um pouco mais calados), através de trabalho remoto e chat a comunicação ficou mais fluente, eles não têm vergonha de perguntar e tirar dúvidas sobre as atividades” (S20).

4.3.4.3 Sensibilização e desenvolvimento

Em relação às sensações sentidas pelos servidores durante o trabalho em *home office* em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC, pode-se observar que a maioria, tem permanecido com a mesma frequência, ou ainda menor:

Gráfico 5 – Frequência de percepção de sensações



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

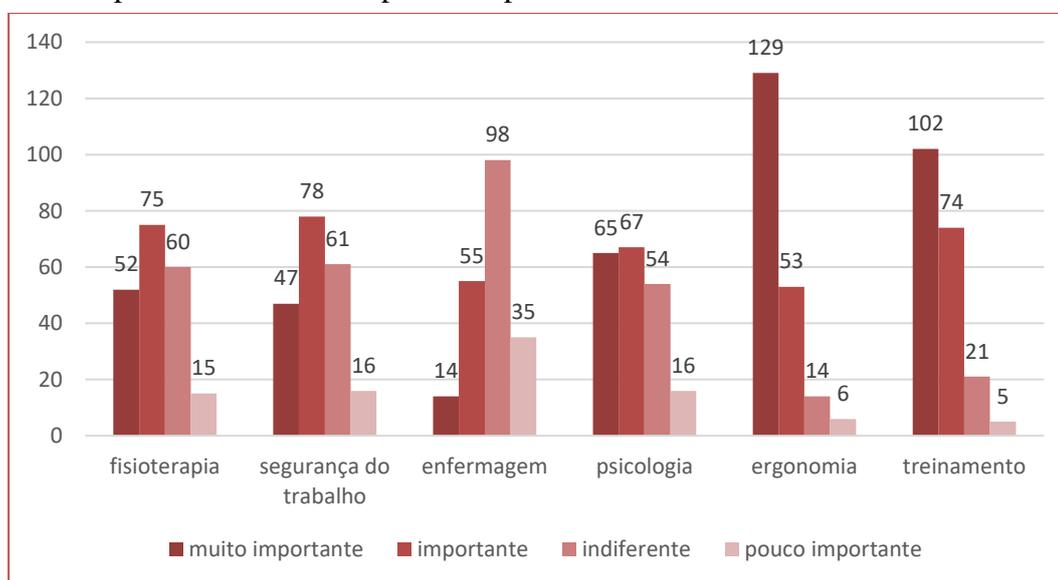
Contudo, observa-se que a ansiedade tem aumentado ainda mais para uma parcela dos servidores, como esperado por Pinto (2003). Em média, aproximadamente 17% dos servidores têm sentido aumento na frequência de sensações como: depressão, desamparo, desespero, irritação, mau humor, cansaço e dor (física). Um gestor e um servidor esclarecem que o aumento de ansiedade, no caso deles, remete a toda a situação que está acontecendo e não ao teletrabalho:

Acredito que neste momento a ansiedade que está aumentada não se deve ao trabalho remoto em si, mas sim pelo período de isolamento e pandemia que vivenciamos. Pode ser um pouco difícil fazer a mensuração dos problemas psicológicos relacionados ao trabalho remoto hoje, tendo em vista que o maior reflexo destes é em virtude do isolamento social e demais efeitos da pandemia (G27).

No momento não sei se estão sendo oferecidos cursos além dos sobre COVID, queria acrescentar também que na pergunta sobre como me sinto agora, a ansiedade é maior por causa do cenário econômico e de saúde que estamos enfrentando, acredito que não ficaria mais ansiosa só pelo simples fato de trabalhar de casa em tempos 'normais' (S113).

Em busca de melhorar esses problemas psicológicos, deve-se recorrer a diversas áreas de apoio (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). A seguir apresenta-se a importância creditada pelos servidores em cada área descrita abaixo para a continuidade do desenvolvimento de trabalho em *home office*:

Gráfico 6 – Importância de áreas específicas para o teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

As áreas mais citadas como muito importantes foram a ergonomia e o treinamento. Houve uma significativa parcela (aproximadamente 44%) que acredita ser indiferente ou pouco importante as áreas de fisioterapia, segurança do trabalho, enfermagem e psicologia. Entretanto,

a maioria ainda acredita que essas áreas sejam importantes ou muito importantes para a continuidade do trabalho em *home office* (aproximadamente 56%).

Em relação aos aspectos ergonômicos durante o trabalho em casa, verificou-se que cerca de 65 servidores não têm realizado o trabalho de forma ergonômica. Dentre esses, a principal razão é a falta de equipamentos adequados: “o espaço precisa ser reestruturado (instalação elétrica, mobiliário, wifi)” (S2); “falta de mobiliário e estrutura específicos” (S3); “não possuo móveis ergonômicos em casa” (S131). Um servidor, ainda, afirma: “não tenho levado em consideração, porque se levasse não trabalharia, cadeira totalmente inapropriada para a realização do trabalho” (G5).

Embora muitos não possuam um ambiente ergonômico adequado, verificou-se tentativas de minimizar os efeitos por meio de pausas durante o serviço para alongamentos, atenção à postura e, até mesmo, a realização de atividades físicas: “mantenho atividades físicas como yoga para evitar lesões” (G6); “alongamento” (G7); “para aliviar desconforto ergonômico, procuro fazer intervalos, caminhar um pouco, fazer um lanche” (S2); “como nem sempre trabalho na mesa e cadeira tento me levantar de tempos em tempos para alongar o corpo e me acomodar melhor” (S16); “cuidado para não permanecer sentado por muito tempo” (G69); “procuro não ficar muitas horas na mesma tarefa, alterno entre as atividades de trabalho e domésticas” (S40); “já tenho problemas de coluna e tento me adaptar, dou intervalos constantes (S53)”; “colocando almofadas com encosto da cadeira” (S59); “tenho feito alongamentos diariamente e todo dia cedo faço a ginástica laboral gravada por uma das professoras que nos envia via *WhatsApp*”(S133).

Visto isso, alguns servidores têm adquirido equipamentos, enquanto outros não tem feito o investimento pois acreditam ser um prazo curto, ou não possui condições financeiras, ou estão à espera de algum posicionamento da UDESC em disponibilizar equipamentos. Em relação as aquisições, apresentam-se as seguintes passagens: “tenho usado uma cadeira não ergonômica, mas considero a possibilidade de comprar outra com ergonomia” (S33); “não possuo todo o mobiliário que considero adequado, mas estou providenciando, [...] possuo cadeira com apoio de braço regulável mas eu e meu esposo compartilhamos apenas uma mesa de escritório” (S46); “comprei uma cadeira melhor para ter mais conforto” (S106); “comprei apoio para notebook para adequação da postura” (G124).

Os servidores que não têm realizado aquisições em imobiliário, apresentam as seguintes passagens: “utilizo o que tenho em casa pensando que é por um período curto” (G35); “se fosse para um período mais longo, seria necessário intensificar os cuidados e adquirir alguns itens mais adequados para atender a ergonomia” (G202); “solicitei mobiliário adequado a instituição”

(G4); “não tenho ergonomia nenhuma, a cadeira que eu tenho está péssima e não tenho condições de trocá-la agora” (S145); “da maneira que é possível adaptar pois não temos recursos financeiros para investir nem espaço físico para adequar” (G135); “como não tenho apoio de pés, estou utilizando um pequeno banco, o que tem ajudado, pois meus pés começaram a inchar muito” (G38); “adaptei um apoio para laptop, a cadeira fixa e mesa ainda não são ideais e no momento não consigo resolver pois somente resolveria com aquisição de novo mobiliário” (S155).

Alguns servidores já relatam que estão sentindo dores devido à falta de estrutura ergonômica: “tem aparecido muito problema de Ler/Dort” (S40); “sinto dor nas costas e sei que não mantenho a postura necessária porque não tenho” (S90); “não tenho tido atenção e cuidados necessários, tenho tido postura errada, cadeira e mesa são inadequadas o que tem gerado dor no braço, coluna ombros e pescoço” (G189). Contudo, um servidor relata não ter mais dores ao cuidar do aspecto ergonômico: “no começo tinha mais dores. Depois comecei a me cuidar mais com a postura e agora não tenho mais” (G80).

Foi observado o relato de pessoas em relação aos locais de trabalho em casa, sendo distante do ideal: “vario fisicamente, entre a mesa da cozinha, sofá da sala e cama no quarto” (S66); “trabalho em um notebook em cima da escrivaninha das crianças em uma cadeira da mesa da cozinha” (G84); “tenho o hábito de trabalhar no sofá (G109)”; “tenho tentado adaptar um quarto tranquilo e bem ventilado ou mesa de jantar para este fim” (S82).

Os servidores que não relataram problemas em relação a ergonomia, em sua maioria já possuem mobiliário específico: “posso escritório em casa devido a isto está adequado ao trabalho remoto” (S18); “tenho escritório com mesa e cadeira ajustável, mas tento me policiar constantemente para manter a ergonomia” (S20); “atividade física e mobiliário adequado” (S21); “tenho mesa e cadeiras adequadas ao *home office*” (G38); “tenho excelente ambiente de trabalho, cadeira de escritório ergonômica, mesa bem adaptada, iluminação e ventilação adequadas” (S62).

Verificaram-se, ainda, críticas ao próprio ambiente de trabalho disponibilizado pela UDESC: “estou num ambiente bom, porém ainda não é uma mesa de escritório, mas cuido bastante. Na UDESC não era muito diferente, visto que nem sempre estamos bem ergonomicamente” (G41); “as condições ergonômicas na minha casa são melhores que na UDESC, portanto não tenho muito o que melhorar” (S117); “a ergonomia é melhor em casa uma vez que a UDESC não oferece sequer uma cadeira ergonômica para os servidores” (S139); “não existia muito trabalho ergonômico na minha estação de trabalho da UDESC. Então na minha residência sigo os mesmos princípios tento manter distância adequada de tela” (S167).

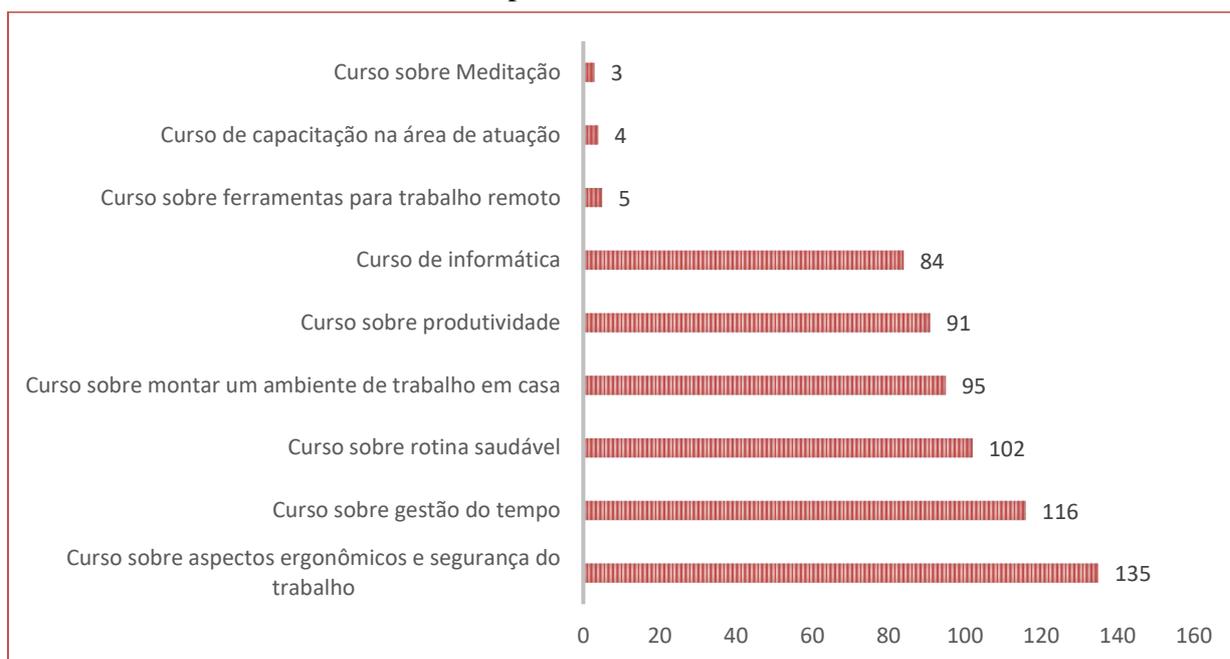
Os servidores, ainda, têm solicitado orientações sobre ergonomia (MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018):

Acredito que tanto para resguardar a instituição quanto o servidor, com potenciais problemas ergonômicos (se bem que a Udesc não tem se preocupado com isso), seria necessária uma espécie de curso ou avaliação para trabalhos remotos (com algumas especificações). A instituição ganha com economia de recursos e o servidor ganha com economia de deslocamento, vestuário etc. (S138).

Acredito que a universidade está encontrando dificuldades em tomar algumas decisões (até mesmo pela transição de reitoria ter acontecido em meio a pandemia) falta muitas orientações sobre muitos procedimentos que estão sendo requisitados por alunos e professores. informações mais claras na divulgação a alunos e professores em geral. procedimentos que estão previsto em resolução, mas em casos normais presenciais, mas que se modificariam diante do isolamento (G144).

Em relação aos cursos ofertados, observam-se vários tipos de treinamentos pertinentes (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) para a realização do trabalho remoto:

Gráfico 7 – Conteúdo de treinamentos pertinentes ao teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Curso sobre ergonomia, gestão do tempo e desenvolvimento de rotina saudável são os mais citados. Outros tipos de cursos foram menos citados: gestão de equipe virtual, trabalho em equipe, aspectos psicológicos, comunicação, supervisão de equipe e rotinas de trabalho.

Em relação as atuais oportunidades de capacitação ofertadas pela UDESC, o grupo de servidores se dividiram: uma parte acredita que está boa e suficiente, outra acredita que poderia melhorar e sugerem como. Para a maioria, ainda, há o reconhecimento de que tem ocorrido esforços nessa frente: “estão se esforçando, mas poderia ter algo mais interessante” (S198).

Os cursos, além de gerar aprendizados importantes nesta nova fase da instituição, auxilia a preencher o tempo de serviço de servidores que possuem suas atividades essencialmente presenciais comprometidas pelo isolamento. Como é destacado por um gestor: “acredito que para muitos servidores é uma forma de ocupação, pois nem todos tem a mesma demanda de trabalho” (G102). Outro servidor expõe:

[...] a possibilidade de os técnicos realizarem capacitações é evidente, já que acredito que para muitos a carga horária de trabalho remoto é menor do que a presencial. Cabe também aos servidores buscarem a capacitação permanente, mas como não são todos que fazem, creio que seja muito importante a gestão da UDESC identificar essas lacunas entre horas de trabalho remoto x carga horária presencial e desenvolverem um plano de educação e treinamento aos seus servidores (G9).

Desta forma, observa-se a proposição de um plano de desenvolvimento aos servidores. Ainda, outro servidor descreve a situação, com um exemplo de um cargo específico que teve sua demanda diminuída: “Considero boas, mas deveria ser pensado um pouco melhor o direcionamento para servidores que, porventura, não estão tendo oportunidade em desempenhar normalmente as atribuições, como motoristas” (G143). Entretanto, também há servidores que continuam ou aumentaram sua demanda de trabalho e não tem sobrado tempo para capacitação: “são boas iniciativas, mas com a quantidade de trabalho é impossível se concentrar em alguma” (G8).

Cursos relacionados à diversos aspectos do teletrabalho foram solicitados: “a UDESC nunca ofertou possibilidade de treinamento sobre teletrabalho. Para os demais temas, estamos bem servidos no CEA VI. O RH do CEA VI enviou duas sugestões de cursos on-line gratuitos sobre teletrabalho durante a pandemia (G79)”; “é um início, mas se a questão de teletrabalho for mantida, poderia haver mais diversidade nos cursos, assim como nos níveis” (S97); “insuficientes para o trabalho remoto. Baixa referente a cursos de gestão do tempo, produtividade e organização de equipes de trabalhando remotamente” (G196); “interessantes; mas acho que falta algo voltado para ergonomia e saúde mental no *home office*” (S23); “para os técnicos foram poucas as capacitações voltadas ao trabalho remoto. Eu que estou em busca de capacitações em outras instituições” (G4).

Uma grande quantidade de servidores tem solicitados cursos técnicos, relacionados com a sua área de atuação, ao invés de relacionados com o teletrabalho: “as vezes fogem demais da minha área técnica” (S20); “temos várias profissões que compõe o corpo técnico e nem todas as capacitações abrangem a necessidade de todos. Poderia haver mais cursos pensando nos técnicos por área/setores de atuação (S68)”. Ainda, é sugerido:

Com relação ao trabalho remoto, não tenho o que acrescentar. Mas sinto muita falta na Udesc de cursos on-line ou material auto instrucional sobre o trabalho nos setores. Por exemplo, atualmente, se um servidor vai trabalhar no setor de Compras de um Centro, alguém que já trabalhava antes no setor precisa apresentar e explicar as atividades, não há algo sistematizado para toda a Udesc. Isso seria um passo importante para a movimentação de servidores entre setores, para a manutenção da qualidade quando há transição, para que servidores possam mais facilmente se candidatar a trabalhar em outros setores (possuindo capacitação prévia básica para determinadas atividades), entre outros. Fica como sugestão (G202).

Outros citaram ainda a necessidade de curso sobre ferramentas oferecidas pela UDESC, como o sistema Office 365 e o SGP-e:

Treinamento no uso das ferramentas do Outlook que está sendo subutilizado. Por exemplo, começamos a usar o Teams, mas não sei usar direito, sinto que não estamos utilizando da forma adequada, basicamente usamos para as reuniões virtuais. Esta ferramenta, se realmente institucionalizada, como foi o SGPe, pode auxiliar muitíssimo na adoção do trabalho remoto (G38).

Acredito que capacitação para aqueles que ainda não possuem familiaridade com a tecnologia ajuda bastante. Da mesma forma, o desenvolvimento de um plano de trabalho em conjunto com a chefia pode tornar mais claro o papel de cada um no desenvolvimento do trabalho remoto (S46).

Acredito que mais orientações no âmbito de TI (reuniões online, configuração de VPN, acesso à rede, dentre outros) facilitam e quebram o paradigma de muitos quanto às dificuldades de lidar com a tecnologia ou a compreensão de que é possível sim dispor de todas as informações em casa como se estivesse na UDESC (G60).

Além dessas sugestões, verifica-se a possibilidade de capacitações utilizando o próprio corpo funcional da instituição, do mesmo modo, de compartilhamento e reflexão de informações geradas pelos cursos:

Uma universidade deveria priorizar capacitar seus técnicos em várias áreas inerentes ao serviço técnico (ergonomia, segurança do trabalho, atualização de leis/normas, cursos de acordo com o setor que a pessoa trabalha, cursos para uso de novos softwares etc...) e cursos existentes na própria UDESC como mestrados, doutorados etc (S145).

Em relação aos temas técnicos de treinamento, são sugeridos: “capacitações que busquem desenvolver e buscar soluções inovadoras, trazer temas sobre assédio moral, segurança do trabalho em cada área específica” (S150); e, “sinto falta de um treinamento específico para a área financeira/contábil por ser nova na função dependendo muito da ajuda de minha Diretora e dos colegas da Reitoria” (G58).

Alguns servidores afirmam que os cursos são amplamente divulgados e estão acessíveis, enquanto outros alegam que a divulgação deveria ser melhorada: “Não tenho conhecimento da oferta de capacitação pela UDESC no momento, exceto pelo curso no Moodle sobre Covid-19. Poderia ser ampliada e melhorada” (G29).

Os servidores tem percebido certa centralidade nos cursos ofertados: “com advento de cursos online expandir para mais servidores cursos que são centrados, na maioria das vezes nas mesmas pessoas”(S104); “espero que melhore, principalmente no aspecto de cursos a serem ofertados aos centros longe da Reitoria” (S138); “infelizmente nos centros ainda são raras, na reitoria acontecem com muito mais frequência” (S142). Alguns servidores relatam que os cursos ofertados são poucos, fracos e pouco focados em questões práticas a curto prazo: “as ofertas pela UDESC considero baixas/poucas, porém existem ótimos cursos sendo ofertados gratuitamente por outras excelentes instituições” (G119).

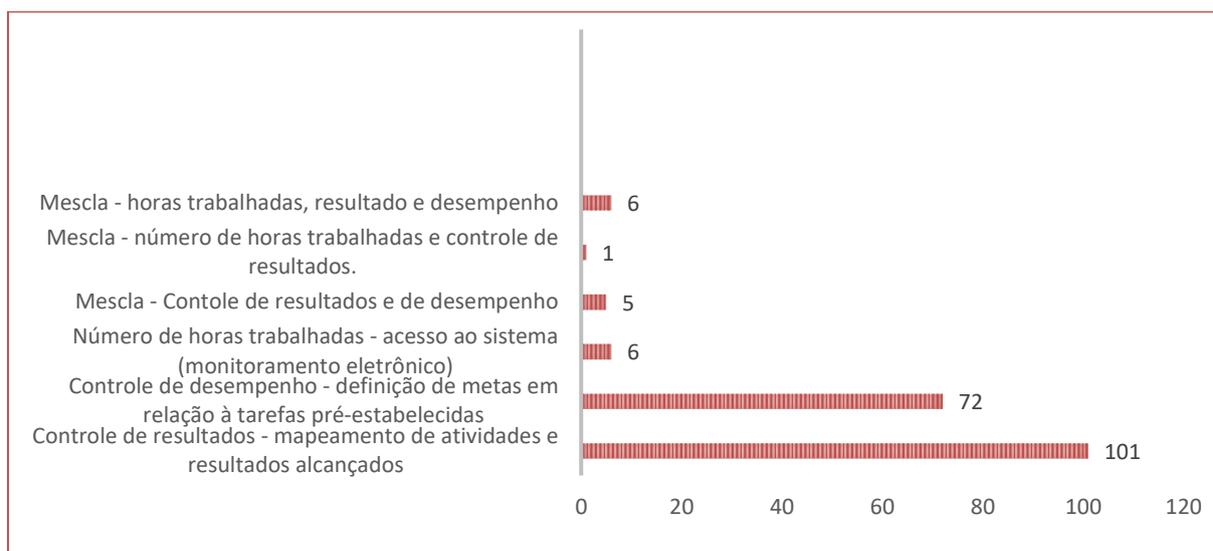
Ainda, tem-se percebido resistência em relação ao teletrabalho por preconceitos: “Gostaria que fosse possível trabalhar alguns dias da semana de casa, mas sinto que ainda é visto por alguns como se a pessoa quisesse ‘fugir’ do trabalho” (S113). Assim, o conceito do teletrabalho deve ser disseminado na instituição, para que não ocasione efeitos negativos na cultura organizacional pela visão dos não teletrabalhadores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004).

Destaca-se, por último, a necessidade de desenvolver cursos que sejam possíveis de serem realizados por todos, incluindo pessoas com deficiência. Uma servidora portadora de uma deficiência relata: “oportunidades interessantes, contudo acaba sendo insuficiente no quesito acessibilidade visto que sou uma servidora cega que utilizo leitor de telas para o desempenho de minhas atividades” (S152). Alguns servidores alegam, ainda, não procurar ou não despender atenção aos cursos.

4.3.4.4 Supervisão e avaliação

Em relação a forma de avaliação e supervisão do trabalho realizado em casa, há diversas maneiras de serem realizadas. A maioria (101) acredita ser mais adequado o controle de resultados - mapeamento de atividades e resultados alcançados.

Gráfico 8 – Métodos de controle do trabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Uma parcela significativa de servidores (71) acredita ser mais adequado o controle de desempenho - definição de metas em relação às tarefas pré-estabelecidas. Cinco servidores defendem a mescla dessas duas técnicas. Ainda, apenas seis servidores acreditam que o número de horas trabalhadas - acesso ao sistema (monitoramento eletrônico) seja uma boa forma de avaliação e supervisão do trabalho (HAZAN; MORATO, 2018). Alerta-se que apesar de uma fiscalização do trabalhador à distância ser permitida pela jurisprudência brasileira, há um limite tênue e perigoso entre o direito de o empregador exercer seu poder de supervisão e a invasão da privacidade de seu subordinado (HAZAN; MORATO, 2018).

Um servidor acredita que seja mais adequado a mescla entre número de horas trabalhadas e controle nos resultados. Ademais, seis defenderam a mescla entre as três opções. Outro servidor corrobora: “são métricas diferentes por tipo de atividade” (G195). Seis servidores acreditam que uma boa forma de supervisão e avaliação seja o diálogo com a chefia imediata e a disponibilização de relatórios mensais. A seguir apresenta-se uma passagem descrita por um gestor:

Com os dois servidores que consegui atribuir trabalho remoto, conversamos duas ou três vezes por semana, para feedback das atividades, neste momento é possível avaliar o desempenho e conforme a entrega o resultado e qualidade do trabalho. Sinceramente nas atividades cabíveis vejo um aumento significativo na entrega das atividades (performance/qualidade) (G69).

O servidor 40 expõe que poderia ser pela simples confiança no servidor e sua ética profissional, uma vez que a confiança é essencial para que os teletrabalhadores possam agir com flexibilidade (SOLÍS, 2017). Outro servidor apoia:

[...] acredito que o melhor modelo de trabalho remoto, na minha opinião esteja ligado à confiança (sem excessivos relatórios e burocracias de controle), porém com o controle e acompanhamento das lideranças e da própria equipe [...] Não exagerar na exigência de relatórios de controle, pois acredito que se as equipes dependerem de relatórios para realização de controle, não deveriam poder trabalhar remotamente. Nesse sentido, acredito que o modelo possa ser melhorado, porém mantendo o controle, mas por meio da comunicação dentro das equipes e lideranças, com confiança é possível verificar e avaliar o engajamento bem como o desempenho das atividades (S179).

Contudo, nada garante que o indivíduo vá exercer sua autonomia em prol da organização, o que torna necessário canalizá-la para os interesses produtivos por meio de novas tecnologias de controle (DA COSTA, 2005). Além disso, a opinião dos servidores sobre a não estruturação de excessivas formas de controle deve ser levada em consideração. Três servidores acreditam que deve ser por demanda repassada e realizada.

Percebe-se, então, que há diferentes formas de realizar a avaliação e supervisão das atividades do servidor em teletrabalho, todas com ênfase em controle de saída (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Caberia estabelecer de acordo com as atividades, sendo concordado pela chefia e subordinado. Destaca-se que a comunicação com a chefia tem que ser estabelecida periodicamente em qualquer dos tipos de avaliação e supervisão. A seguir, apresentam-se passagens descritas pelos servidores em relação ao controle:

[...] Mas outro fator que o teletrabalho gerou foi o excesso de controle sobre as atividades e a desconfiança de que talvez a demanda não fosse resolvida. Os prazos de entrega parecem que encurtaram e as pessoas te cobram mais rápido do que no presencial. Este fato tem gerado para mim mais ansiedade no cumprimento das tarefas (S154).

Também tenho achado difícil entender a forma que minha chefia está gerenciando o trabalho remoto, de forma que preciso estipular minhas tarefas e metas sozinha. No entanto, não possuo autonomia para decidir a respeito de determinadas atividades e não sinto que há um ambiente de trabalho colaborativo entre mim e a chefia durante a realização das atividades em home office (S46).

Percebe-se, então, que servidores têm sentido desconfiança de seu trabalho e se sentem mais pressionados de acordo com a chefia. Infere-se que a “capacitação dos gestores para esta modalidade de trabalho é essencial” (S53). Visto que depende muito de cada gestor, a organização e distribuição de tarefas do setor, controle das atividades desempenhadas pelos servidores e comunicação. A forma de controle e acompanhamento devem ser pensadas, estruturadas e padronizadas na medida do possível, para que não haja discrepância entre setores parecidos e não fique a cargo da arbitrariedade da decisão do gestor.

4.3.4.5 Benefícios e fragilidades

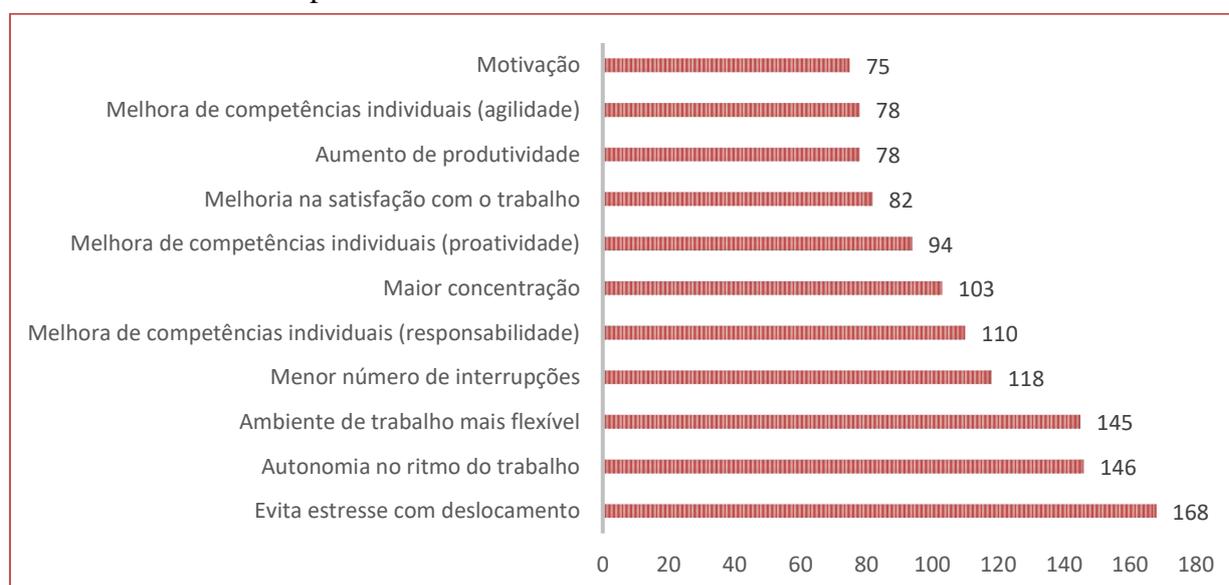
A maioria dos servidores tem avaliado a experiência atual de trabalho remoto de forma satisfatória ou muito satisfatória (73,7%). Contudo, 40 servidores têm avaliado de forma regular, enquanto, 13 servidores não têm avaliado positivamente essa experiência. A maioria dos servidores que avaliou negativamente a experiência, reside relativamente perto da instituição (até 10 km). Em relação a idade, percebe-se que as quatro pessoas que avaliaram como muito ruim, são servidores sem cargo de chefia e possuem entre 31 e 40 anos. Ainda, observa-se que a maioria das avaliações negativas advém de servidores que trabalham na instituição de 5 a 10 anos, sendo apenas um servidor de até um ano e dois acima de 15 anos.

Em relação aos gestores, apenas três avaliaram negativamente a experiência, 19 avaliaram de forma regular e 46 como sendo boa ou muito boa. No que tange as pessoas com deficiência, duas perceberam que a experiência tem sido regular, enquanto as demais avaliaram a experiência como boa ou muito boa.

Ressalta-se que todos os servidores acima de 61 anos tiveram respostas positivas (bom ou muito bom) em relação à experiência, assim como os que residem acima de 51 km de distância da instituição. Também, todos os servidores dos seguintes setores têm percebido uma experiência positiva com o trabalho remoto: Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Pró-Reitoria de Planejamento e Biblioteca Universitária. Ainda, todos os servidores com tempo de casa de três a cinco anos avaliaram bem a experiência.

Em nível profissional, inúmeros benefícios têm sido percebidos:

Gráfico 9 – Benefícios profissionais



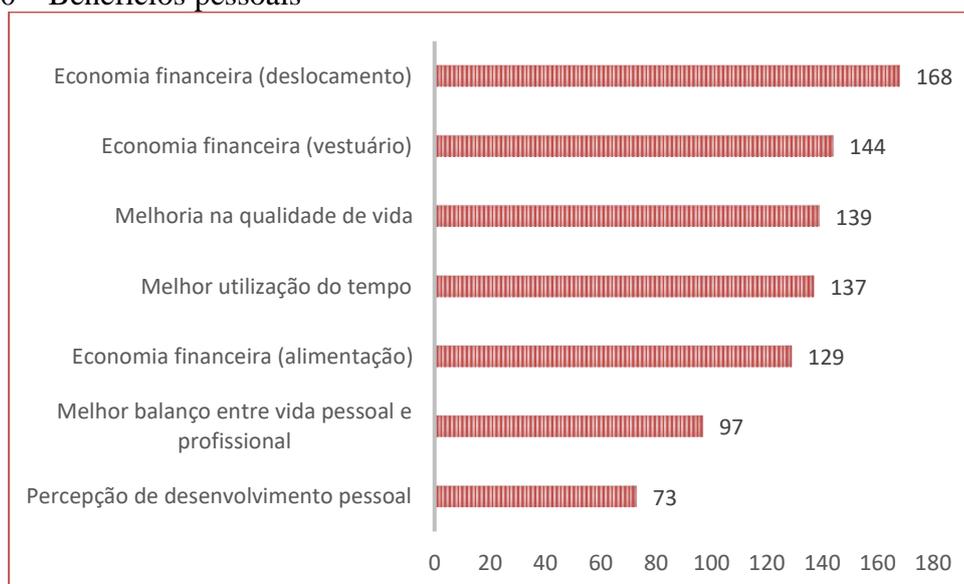
Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A falta de estresse ocasionado pelo deslocamento (HAU; TODESCAT, 2018), a autonomia no ritmo do trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005) e flexibilidade (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) foram os itens mais citados. Foi citado, até mesmo, a possibilidade do uso de roupas mais casuais. Os servidores citaram também outros aspectos positivos do trabalho em casa: café e água sempre disponíveis, silêncio, proteção contra o COVID-19, banheiro limpo e utilizado apenas pelos residentes, e, fluidez em relação às horas de trabalho.

Um servidor, ainda, discorre sobre o impacto da concentração (ROCHA; AMADOR, 2018) na produtividade: “apenas para especificar que a melhora na concentração para realizar atividades mais complexas tem aumentado a produtividade e os resultados. A experiência tem sido muito positiva” (G60). Percebe-se, contudo, que mais da metade dos servidores não tem sentido aumento de produtividade como esperado pela literatura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Cinco servidores relatam não perceber benefícios profissionais com o trabalho remoto: “para mim, não há benefícios que se sobreponham ao trabalho presencial” (S131). Há um que ainda cita não ver benefícios devido ao chefe: “a depender do chefe (antigo) sem benefícios” (G84). Em relação aos benefícios pessoais, tem-se percebido:

Gráfico 10 – Benefícios pessoais



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Economia financeira (em deslocamento, vestuário e alimentação) tem sido percebida por muitos servidores (HAZAN; MORATO, 2018). Destaca-se que 139 servidores sentiram melhoria

na qualidade de vida (HAU; TODESCAT, 2018), mesmo em tempos instáveis devido à COVID-19. A melhoria de balanço entre vida pessoal e profissional (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), por sua vez, foi verificada por um pouco menos da metade da amostra. Isso pode ter ocorrido devido às inúmeras dificuldades de organização de horário familiar e cuidados com familiares durante o trabalho relatados anteriormente.

Em relação às pessoas com deficiência, “o trabalho remoto tem sido uma experiência bem interessante e proveitosa. O fato de não ter o deslocamento favorece o bom uso do tempo, entretanto o convívio social que o trabalho oportuniza, fica deficitário” (S152). O fato de residir longe da instituição e não precisar mais se deslocar têm auxiliado muitos servidores. Contudo, a maioria ainda entende ser necessário continuar tendo algum contato presencial:

Estou gostando muito dessa modalidade de trabalho. Perco em torno de três horas por dia no transporte coletivo para ir e voltar ao trabalho. Como somos em três adultos em casa não tenho problema com espaço e barulho. A agilidade, concentração e desempenhos são melhores. Entretanto, considero muito importante momentos presenciais para atendimento ao público e trocas de experiências nas reuniões de trabalho (S76).

Outros benefícios citados foram: “mais independência e felicidade; diminuição dos custos operacionais da instituição (energia, material de limpeza, escritório, café..)” (S40); “almoço em casa, menor cansaço mental e físico e maior possibilidade de planejar e sugerir novas condutas” (S105); “trabalhando em casa pude desenvolver projetos para a UDESC em outras áreas, ampliei minha área de atuação” (S16).

Quatro pessoas não veem benefícios pessoais nessa nova modalidade de trabalho: “Nesse momento de pandemia não tenho percepção de melhora em nível pessoal” (G123). Um servidor faz outra ressalva: “economizasse sim com vestuário, mas não colocaria isso como um benefício, pois sinto falta de me arrumar para sair para trabalhar” (S113). Enquanto alguns servidores não vislumbram benefícios em nível pessoal e profissional com essa modalidade, há os que têm percebido vantagens:

A experiência com trabalho remoto foi excelente, aumentou o nível de produtividade, comunicação da equipe mais objetiva e focada em resultados e definição de processos e responsabilidades. Além de reduzir custos e tempo com deslocamento e ter um ambiente mais agradável, moderno e limpo (S86).

Em relação às fragilidades encontradas em nível pessoal, observam-se:

Gráfico 11 – Fragilidades em nível pessoal



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A dificuldade de isolamento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) tem sido a mais sentida pelos servidores (127): “É antissocial, gera desconforto emocional, pouco produtivo para o setor onde trabalho” (S148). Contudo, um servidor explica: “as dificuldades de isolamento social e psicológicas são em grande parte decorrentes do isolamento em razão da pandemia. Em situação normal acredito que a pressão psicológica não seria tão grande no trabalho remoto” (S167).

Observa-se, ainda, que 19 servidores relataram não ter o perfil e 15 não se adaptaram ao teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020): “Definitivamente não tenho perfil para trabalho em casa pelo menos nesta fase da minha vida” (S107); “Prefiro a forma presencial” (S177). Por fim, quatro servidores não tiveram limitação ou dificuldade para desenvolver o trabalho remoto. Por exemplo, “no meu caso considero que estou totalmente preparado para o trabalho remoto, no entanto, muitos colegas apresentam dificuldades em utilizar tecnologias e se comunicar adequadamente por escrito” (S117).

Observam-se casos específicos de dificuldade em realizar o teletrabalho. Estes casos devem ser constantemente procurados e resolvidos para que o servidor possa continuar a exercer suas atividades da melhor maneira possível:

Me falta motivação para acordar cedo e trabalhar, sinto tristeza e depressão porque moro sozinho então durmo até mais tarde o que não me faz ter tempo para minha vida pessoal, pois ao acordar preciso fazer as tarefas/atividades do trabalho que são necessárias (G189).

O trabalho remoto chegou num péssimo momento na minha vida. Como já relatei antes ter duas crianças e mais uma idosa, a falta de espaço adequado, e mais a pressão do trabalho que precisa ser realizado tem me feito muito mal. Não estou conseguindo conciliar tudo, e as relações afetivas em casa estão prejudicadas. Me sinto sobrecarregada e culpada por no fim não conseguir trabalhar e atender minha família adequadamente (S107).

Em situação normal, com filhos nas escolas e esposa em condições normais de trabalho é uma ótima alternativa para conciliar com o trabalho presencial. Mas da maneira como está posto hoje é muito mais estressante (G135).

A experiência está ruim devido à falta de equipamentos apropriados e de uso individual (cadeira, computador), a Internet lenta e a conciliação do trabalho profissional com o de 'professora' dos filhos que estão sem aula. Além disso, não gosto de utilizar meu whatsapp que é pessoal, para uso do trabalho fora do horário que eu trabalho (S145).

A adaptação inicial foi mais desafiadora, já que temos 2 crianças em idade escolar que também estão fazendo as aulas de forma remota, mas de modo geral, agradeço a experiência e por estarmos em condições melhores que muitas pessoas nesse momento difícil de pandemia (G202).

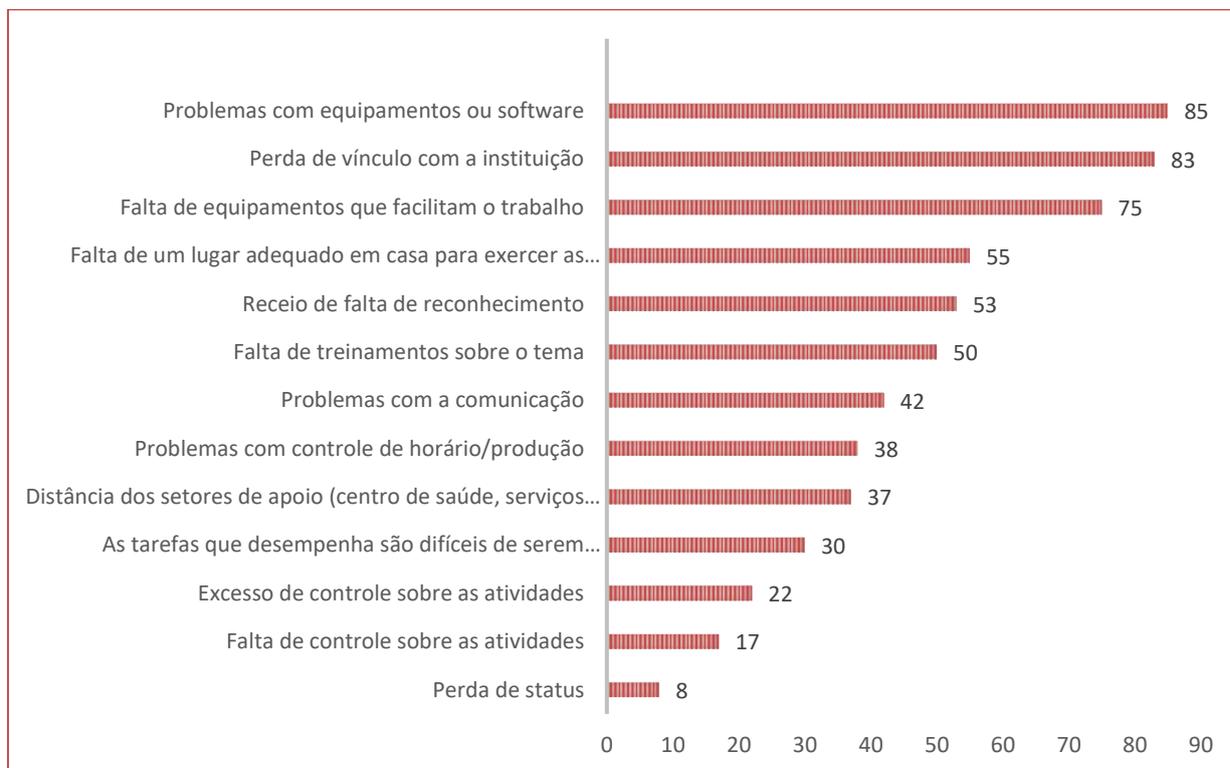
A maioria dos casos são relativos ao efeito da pandemia, contudo, intensificam-se com a necessidade de realização do trabalho em casa. A organização para trabalhar em casa (horários, família, outras atividades) é um fator importante e não deve ser negligenciado. Observou-se que cerca de 30 servidores têm relatado dificuldades para essa organização: “atualmente sem muita organização. Só paro de trabalhar nos horários das refeições” (S10); “está uma bagunça. Não tenho mais horários para minha família durante a semana, muito menos para atividades físicas” (G44).

Outras dificuldades sentidas são geralmente em relação à necessidade de cuidar de filhos pequenos (SOLÍS, 2017): “é quase impossível se organizar para trabalhar em casa tendo criança pequena” (G87); “cada dia é uma nova rotina, com crianças em idade escolar em casa é imprevisível” (S115); “minha esposa fica com as crianças, mas elas interrompem várias vezes. 2 pequenos num apto é difícil trabalhar das 13 às 19h” (G84); “Estou com muita dificuldade de realizar o teletrabalho, tenho duas filhas uma de 1 ano e 8 meses e outra de 10 anos, e minha mãe idosa mora comigo, e ainda meu espaço físico não ajuda muito” (S107). Infere-se que é necessário buscar um modo de auxílio à essas pessoas, que já estão cerca de dois meses em *home office*, passando por essas situações.

Os servidores que residem com cônjuges e filhos, tem mostrado se organizar de acordo com a rotina de seus familiares: “compartilho o computador com minha irmã, e uso quando ela não está” (S51); “intercalando com meus filhos que precisam usar o computador e/ou celular durante o mesmo período, que é onde acontece as suas aulas” (S145). Destaca-se a necessidade de divisão do computador, o que não é ideal para manutenção do sigilo e segurança da informação interna da UDESC (FREITAS, 2008). Muitos relatam que não possuem filhos e moram sozinhos, facilitando a organização do trabalho.

Em relação as fragilidades encontradas em nível profissional, observam-se:

Gráfico 12 – Fragilidades em nível profissional



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Todas as fragilidades relatadas dizem respeito a menos da metade da amostra, contudo, merecem atenção. São relatados problemas ao fato de alguns procedimentos não serem digitais e a falta de um local adequado e equipamentos como mesa e cadeira apropriada (MROSS, 2016; CARNEVAL, 2018). Alguns servidores relataram que sentem falta do contato presencial: “A troca de ideias presencialmente faz muita falta; saber o que o outro está fazendo; os acontecimentos e decisões gerais que acontecem no dia a dia na Universidade; a divisão dos espaço com a equipe e de estar no ambiente da universidade” (S2); “É muito bom trabalhar em casa, mas sinto falta da Universidade, do ambiente do meu setor e demais setores, dos colegas mas também da ‘atmosfera’ do nosso campus” (S179) (BÉLANGER, 1999).

Há diversos aspectos positivos para a maioria dos servidores: mesa de trabalho organizada (126), local de trabalho próprio (122), cadeira e mesa dispostas de maneira ergonômica (79). Entretanto, percebe-se que há interrupções pessoais (83), barulho (61), responsabilidade por tarefas domésticas (83) e cuidado de outras pessoas (53). Essa última dificuldade pode ser relacionada ao período da pandemia, pela escola estar fechada. Destaca-se ainda dificuldades como: falta de acesso a alguns sistemas específicos e internet lenta (TUNG; TURBAN, 1996).

Deve-se ter em mente que “alguns destes aspectos são de natureza intermitente e em muitos casos variam devido a questão do isolamento social que adiciona uma carga emocional ao que é rotineiro” (S167).

A experiência em trabalho remoto e as sugestões de melhorias envolveram, basicamente, aspectos como: acompanhamento, comunicação, digitalização de processos, equipamentos, tipo de teletrabalho, tecnologias, treinamento e ergonomia. Além disso, muitas reflexões foram desenvolvidas sobre a modalidade e solicitações de continuidade após a possibilidade de volta ao presencial.

Nem todas as atividades possibilitam 100% de trabalho remoto, mas acredito que de forma gradativa se tornará uma prática importante para a sociedade. Vejo como uma experiência positiva, claro que precisamos evoluir tecnicamente, estruturalmente (espaços e equipamentos) e psicologicamente para suportar essa nova perspectiva (G69).

O trabalho remoto veio, nessa Universidade, forçar as pessoas a se apropriarem de tecnologias e pensarem outras formas de realizar suas atividades, seja na obrigação da presença física, no controle de ponto, na forma de organização do trabalho e no uso de materiais (principalmente papel e fluxos) e também na mediação com as pessoas de forma síncrona e com mais pessoas num mesmo grupo. Ficou evidente para mim que a gestão de pessoas e o trato com as pessoas é imperativo que melhore muito nessa Universidade. Algumas situações tornam-se lamentáveis o que onera o psicológico de seus participantes, que mesmo no trabalho presencial já estavam sensibilizados com algumas posturas inadequadas (S118).

Muitos servidores frisam que alguns sentimentos e aspectos percebidos na experiência tem ocorrido devido ao isolamento social solicitado pela pandemia e por escolas não estarem funcionando. Por exemplo, “a necessidade de ficar direto em casa devido à pandemia, sem poder dar uma volta de vez em quando para relaxar, afeta as percepções sobre o trabalho remoto” (G87); “a experiência durante a pandemia é bem diferente de períodos normais, em virtude da ausência de diversas atividades e eventos na universidade e da presença das crianças em casa” (G1); “[...] o fato de estarmos vivenciando isso em meio à pandemia, somado ao isolamento social, acabou intensificando a sensação de solidão que, na verdade, não é uma consequência direta do teletrabalho, mas sim das demais atividades sociais das quais fomos privados no momento” (G79).

Além disso, determinados servidores acreditam que se o teletrabalho já tivesse sido planejado e organizado na instituição, a experiência seria melhor, na medida do possível:

Particularmente me identifico com o trabalho remoto, logicamente que na situação em que estamos não tivemos uma organização em implantar essa modalidade o que acaba nos deixando um pouco perdidos e até mesmo culpados. Acredito, porém, na estruturação deste tipo de trabalho na UDESC como uma forma de modernização da instituição e para sermos capazes de nos manter funcionando mesmo sob circunstâncias

difíceis como esta que vivemos atualmente. Espero que no futuro possamos contar com esta modalidade de trabalho na UDESC (S16).

Sinto que estamos mais produtivos, porém me sinto mais cansada, o que pode estar ligado diretamente às angústias diante da pandemia, pois não sabemos bem certo nada. Isso nos limita, mas acredito que em situações normais, bem estabelecidas e planejadas, é possível um trabalho remoto, ainda melhor do que o presencial (G41).

Nesse sentido, muitos servidores reforçam que esperam a continuidade de um programa de teletrabalho estruturado na instituição, na grande maioria de maneira híbrida com o trabalho presencial: “Acredito que ir pelo menos uma vez à UDESC melhora já e muito alguns pontos, como manter o contato com o que acontece na instituição, com os colegas, e poder ter conversas pontuais sobre processos mais complexos” (S113); “A UDESC precisa urgente normatizar o trabalho remoto em tempos normais pois diversas funções como a minha podem ser desempenhadas totalmente a distância” (S117). Em suma, diferentes servidores acreditam ser possível e necessária a continuidade do teletrabalho na instituição:

Acredito que a UDESC funciona bem no teletrabalho. Há grandes desafios mas acredito que muitos deles foram superados neste período. Vejo neste momento que permitir que seu servidor possa solicitar alguns dias da semana em teletrabalho será bastante saudável para alguns setores e servidores (S117).

Acredito que o home office deve ser incentivado, promovido e organizado pela instituição, sobre no âmbito de uma universidade que lida com o conhecimento. A forma como aconteceu está longe de ser a mais adequada, mas dentro do possível tudo está sendo realizado e o trabalho é possível. Em um cenário de regulamentação do home office, de condições apropriadas e de métricas de produtividade estabelecidas, acredito que todos só têm a ganhar (G60).

Acredito que a Universidade deveria fazer um estudo mais aprofundado sobre o tema. Particularmente acredito que existam mais vantagens do que desvantagens para a maioria das pessoas, mas é preciso acompanhamento e treinamento para adaptação. Como não há vacina, nem tratamento contra o novo corona vírus, imagino que a volta total presencialmente ao trabalho não seja uma atitude razoável. É preciso discutir com muita responsabilidade que pelo menos parte do trabalho passe a ser remoto daqui para frente (S200).

Penso que a questão remota deve ser melhor planejada, discutida e elaborada; precisa considerar as especificidades de cada função e atividade dentro da instituição; deve considerar as capacidades de cada servidor; não pode esquecer do zelo ao público externo e, principalmente, exercitar o olhar sensível para com todos nossos alunos, razão de ser da universidade (G197).

Servidores alertam para a reflexão sobre vários aspectos nessa modalidade de trabalho, visto que há desafios e benefícios. Também se destaca que é uma modalidade de trabalho nova para o corpo técnico da instituição:

Cabe a Universidade pensar com seriedade nesse tipo de trabalho, que em muitos casos possibilita um maior rendimento de resultados e em outras situações não. Mas percebo que esse tipo de modalidade de trabalho tem que vir para ficar, independente dos dias que serão disponibilizados para isso. Particularmente em relação ao corpo técnico isso é uma modalidade a ser conquistada, já presente no trabalho docente. [...] Venho de um centro que trabalha com EaD mas que ainda não pensa nessas atividades remotas. Um bom exemplo para começar (G197).

[...] se for algo a ser adotado futuramente deveria ter uma regulamentação, instrução normativa, critérios, enfim, algo que ampare legalmente tanto servidores como a Instituição. Já estamos acostumados ouvir que funcionário público não faz nada dentro das Instituições imagina dizer que o servidor trabalha em casa, é necessário algo transparente para que o cidadão possa acompanhar o desempenho e evitar julgamentos incorretos sobre nossas atividades (G58).

Um servidor apresenta a necessidade de ênfase nas normas, a qual ajuda até mesmo para que não ocorra pré-julgamentos. Enfim, como citado por um gestor “cada caso tem que ser avaliado individualmente. Quando a presença não é essencial, muitas atividades podem eventualmente ser exercidas de casa, flexibilizando a rotina dos envolvidos” (G1).

Em relação às atividades, percebe-se que muitos servidores relataram não poder realizar algumas que são estritamente feitas presencialmente. Do mesmo modo, também há servidores que possuem atividades que podem ser realizadas totalmente à distância: “[...] vou a UDESC e fico o expediente inteiro no computador, o que posso fazer de casa. A comunicação com minha chefia imediata, se dá na maioria das vezes por e-mail, mesmo trabalhando presencialmente (S20).

Nesse sentido, aparecem algumas sugestões em relação às tarefas (MROSS, 2016): “Planejar e desenvolver protocolos de atuação/avaliação cargo-específicos para o trabalho-remoto na UDESC” (S122); “Mapeamento e modelagem das atividades da Universidade podem facilitar em criar os objetivos e métodos a serem utilizados no desempenho das atividades” (G31); “Seria importante a implementação de todos os procedimentos digitais, e que os alunos possam assinar digitalmente também” (S42) ; “que toda a documentação da UDESC tivesse certificação digital. Diploma digital” (S164).

5 PROPOSTA DE RECOMENDAÇÃO

A proposta de recomendação formulada para a UDESC, foi realizada devido a utilização da estratégia de pesquisa-ação ao longo do desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho na instituição. Outros dados complementares utilizados na proposição advêm dos levantamentos adicionais de instituições públicas e acerca das percepções do teletrabalho integral aos servidores técnicos da UDESC durante a pandemia. Assim, nesta seção, é apresentada a proposta de um conjunto de diretrizes para normatização do teletrabalho na UDESC, a qual se refere ao sexto objetivo específico da pesquisa.

A proposta de recomendação à UDESC, visto os resultados encontrados e a atual situação pandêmica vivenciada, constitui-se de diretrizes para a construção da normatização de um programa de teletrabalho institucional para os servidores técnicos. Para isso, inúmeros aspectos são detalhados a seguir, como conceituação, cultura e objetivos, infraestrutura, sensibilização, seleção do teletrabalhador, supervisão e avaliação.

Estes são aspectos de gestão são relevantes ao tipo de programa que almeja se implementar. As propostas aqui elaboradas em cada uma dessas áreas, foram formadas com base na literatura, nos casos analisados de instituições públicas e nos resultados alcançados na análise do teletrabalho na UDESC. Essas áreas foram discutidas e refletidas em colaboração com a Professora Orientadora, Coordenadora de Recursos Humanos e Coordenadora de Desenvolvimento Humano da UDESC.

Ressalta-se que a proposta não é a construção de uma normatização, embora regras e normas sejam estabelecidas ao longo das áreas detalhadas. Com as informações aqui contidas e planejadas torna-se possível a consequente construção de um instrumento normativo com definição de escopo e período da intervenção, bem como suas regras gerais, incluindo mecanismos de seleção, contratualização, controle, avaliação e monitoramento (MROSS, 2016). Destaca-se, ainda, que essas diretrizes são para um programa de teletrabalho em tempos estáveis, sem grandes mudanças pertinentes no ambiente, ou seja, com escolas funcionando e servidores trabalhando presencialmente.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO

A instituição deve definir e esclarecer qual o tipo de teletrabalho será permitido, devido a abrangência do termo (ROCHA; AMADOR, 2018). As instituições analisadas têm utilizado o teletrabalho em casa, embora seja possível de realizar em outros locais, de acordo com a

preferência do servidor, garantindo a segurança dos dados. Desta forma, propõe-se que seja esclarecido a todos da instituição, as possíveis localizações a exercerem o trabalho. A instituição deve frisar, que ao o servidor trabalhar em casa, ou em lugares mais públicos como *coworking* ou bibliotecas, o servidor possui responsabilidade pela segurança e sigilo dos dados.

Em relação à periodicidade, foi verificado o teletrabalho integral ou parcial. O TJSC pratica apenas a modalidade totalmente à distância, enquanto os demais órgãos praticam totalmente ou parcialmente (WOJCAK et al., 2016). No TRT12 a periodicidade parcial é definida em cada caso, enquanto no MPSC são disponibilizadas certas formas de periodicidade parcial. Na análise dos servidores da UDESC, foi percebido que a maioria dos servidores que almejam o teletrabalho, o preferem entre dois e três dias na semana. Desta forma, infere-se que a modalidade parcial tem sido mais requisitada. Propõe-se, então, que seja disponibilizado a modalidade parcial, de um a quatro dias na semana em teletrabalho, a depender de acordo entre gestor e potencial teletrabalhador. Também se propõe que seja possível a realização de teletrabalho totalmente à distância, modalidade requisitada por 22 servidores da amostra.

Ao propor o teletrabalho totalmente à distância, a UDESC deve prever algumas situações: mudança de endereço, adaptação e necessidade de frequência presencial na instituição. A mudança de endereço deve sempre ser comunicada à instituição. Caso a mudança seja para um município, estado, país longe do local de atuação, deve ser conversado com o gestor, e devidamente explicada a situação, autorizada ou não por uma instância superior. Além disso, deve-se avaliar se o servidor já está adaptado ao modelo integral, visto que essa modalidade traz maiores impactos ao servidor. O MPSC, mesmo na modalidade integral, solicita aos servidores periodicidade mínima mensal na instituição para vivenciar a cultura. Acredita-se que essa periodicidade deve ser acordada entre gestor e potencial teletrabalhador, em consonância com as atividades em que o servidor atua.

A padronização ao horário realizado na instituição, tem ficado a cargo de decisão do gestor, a depender das tarefas exercidas nas instituições públicas analisadas. Com a realização do teletrabalho durante a necessidade de isolamento social na UDESC, verificou-se aspectos positivos e negativos da padronização do horário. Ou seja, depende do tipo de perfil do servidor, da conciliação com as pessoas que residem junto e seus compromissos. Pondera-se, ainda, que essa conciliação tem sido maior em tempos de pandemia devido a maioria estar em casa e escolas fechadas.

Ademais, foi verificado que a UDESC já possui uma quantidade de servidores exercendo as atividades fora do período padrão: vespertino das 13 às 19 horas. Propõe-se à UDESC, então, a mesma diretriz das instituições analisadas, ou seja, fica a cargo de acordo entre chefia e

servidor, respeitando a natureza do trabalho. Mesmo sabendo que cada pessoa pode ter um horário produtivo (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003), não é conveniente para a instituição que o trabalho ocorra no período noturno ou em finais de semana, por exemplo. Ao deixar a cargo de acordo entre gestor e servidor, a instituição deve gerar diretrizes para os servidores que terão horário livre ao invés de padronizado. A responsabilidade da organização do trabalho recai sobre o teletrabalhador, que deve ter subsídios e informações para tal.

Desta forma, o teletrabalho na instituição não teria grande limitação na flexibilização da localização, ao permitir que o trabalho seja feito em qualquer lugar, desde que assegurada a segurança dos dados. Do mesmo modo, não se limita a flexibilização de horários, ao deixar que o trabalho seja exercido em horário livre ou padrão, a depender da natureza da atividade e acordo com chefia. Também se encontra flexibilidade na periodicidade de prática de teletrabalho, podendo ser parcialmente, em quaisquer dias da semana, ou em tempo integral.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS

A cultura organizacional tem sua importância na criação do modelo de gestão para o teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013). Desta forma, são averiguadas características da instituição que auxiliam no desenvolvimento do teletrabalho: (i) a UDESC tem experiência com agendas de trabalho flexíveis devido a pandemia; (ii) a maioria dos colaboradores da UDESC são trabalhadores de escritório; (iii) a maioria dos servidores da UDESC possui ensino superior; e, (vi) a empresa é ativa em um setor baseado no conhecimento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

Contudo, não tem sido verificada uma cultura de monitoramento periódico de gestão, por meio de iniciativas, indicadores, objetivos de longo prazo e metas intermediárias definidas que sejam suscetíveis de revisão, refinamento e *feedback* (CONTRERAS; ROJAS, 2015) na instituição. Este aspecto pode dificultar o controle do teletrabalho e deve estar em constante evolução concomitantemente com o desenvolvimento do programa. As próprias instituições analisadas alertaram que o não controle prévio de prazos e metas sobre atividades dificulta o controle por resultados demandando pelo teletrabalho.

Outro aspecto cultural importante é a divulgação da modalidade de teletrabalho para que não ocasione efeitos negativos na cultura organizacional pela visão dos não teletrabalhadores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). A ampla divulgação do teletrabalho aos servidores é fundamental para que o público-alvo e a organização tenham conhecimento da motivação, das condições de execução e controle e dos objetivos do projeto para a organização e seus servidores

(MROSS, 2016). A transparência evita visões preconceituosas sobre o teletrabalho, visando que este seja percebido pela organização com uma iniciativa séria (MROSS, 2016).

Todas as instituições públicas analisadas dispõem os nomes dos servidores selecionados para o programa de teletrabalho em seus Portais de Transparência, com atualização mínima semestral. Esta ação acredita-se que a UDESC poderia realizar para apresentar transparência à sociedade e aos demais servidores da instituição. Além disso, o MPSC divulga em rede interna, os planos de trabalho dos servidores em teletrabalho e relatórios anuais do programa. Ou seja, quanto mais informação disponível, maior transparente a experiência ser, maior confiança é percebida.

Propõe-se que o teletrabalho seja implementado como uma estratégia de inovação, isto é, uma forma de melhorar o desenvolvimento das atividades dos servidores (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014). Além disso, verifica-se que o motivo de implementação seja orientado para a organização, por razões operacionais ou com base em uma escolha feita pelo empregador (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014), e não à aspectos individuais de cada servidor, embora sejam importantes.

Propõe-se a seguinte lista de objetivos ao se adotar o programa de teletrabalho na UDESC, com base nos objetivos das instituições públicas analisadas e literatura:

- (i) aumento da possibilidade de recrutamento e retenção de conhecimento disponível para uma organização (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002);
- (ii) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993);
- (iii) redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988).
- (iv) contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados na UDESC (TJSC);
- (v) ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento (TJSC, MPSC);
- (vi) promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (TJSC);
- (vii) fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade (TJSC).

Destaca-se o quarto item, redução de consumo de itens utilizados pela UDESC. Este item poderia ser monitorado e incentivado pelo Projeto Lixo Zero que há na instituição. Em relação ao último item, o desenvolvimento de gestores, frisa-se que é crucial nessa modalidade de

trabalho e a UDESC já vem buscando criar uma Escola de Líderes, a qual pode ajudar nessa capacitação.

Não se indica o objetivo, inicialmente, de redução de custos com a estrutura física, visto que isso requer mais tempo de teletrabalho desenvolvido e bem estabelecido na instituição. Além disso, também não se indica o objetivo de elevação de metas de eficiência no serviço público, exigindo-se índices de produtividade diferenciados dos participantes. Uma vez que a UDESC está iniciando o controle e avaliação das atividades, e na grande maioria dos setores não há o desdobramento das atividades em metas. Também não se indica o aumento de produtividade, visto que não foi alcançado no projeto-piloto e pode ser algo particular de cada indivíduo. Contudo, frisa-se que a manutenção da realização do trabalho pelos servidores é essencial.

Outro ponto a considerar, é que esses objetivos não servem apenas para incrementar o instrumento normativo. Eles devem ser constantemente avaliados e verificados o seu alcance ou não ao longo do processo de teletrabalho. Da mesma forma, ao longo da experiência, deve-se poder ser inseridos e/ou retirados objetivos. Porquanto esses objetivos referentes ao programa de teletrabalho são estabelecidos de acordo com benefícios esperados (VARGAS; OSMA, 2013) e atrelados ao apoio da alta administração e alinhamento com a área de gestão de pessoas (MROSS, 2016).

5.3 INFRAESTRUTURA

A infraestrutura necessária ao teletrabalho apresenta-se em meios de comunicação, em equipamentos necessários e no ambiente de trabalho.

Percebe-se que a UDESC já possui um pacote robusto de ferramentas colaborativas que inclui agendas compartilhadas, acesso a documentos comuns (*intranet/extranet*), comunicação em tempo real por áudio e/ou vídeo, e-mail e interatividade com dispositivos móveis, entre outros (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Contudo, como verificado na análise junto aos servidores da UDESC, muitos têm utilizado ferramentas pessoais ao invés de corporativas. Além disso, tem-se utilizado diferentes *softwares* para uma mesma função.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de divulgação das ferramentas disponibilizadas pela UDESC e respectivos manuais e cursos para a sua utilização eficaz. Da mesma forma, verifica-se a necessidade de destacar a importância de usar meios de comunicação corporativos ao invés de pessoais. Ressalta-se que essa divulgação seja destinada a todos os servidores da instituição, e não apenas aos teletrabalhadores, afinal, todos devem usufruir e utilizar as mesmas ferramentas disponibilizadas pela UDESC.

Embora Freitas (2008) aponta que a solução mais indicada quanto aos equipamentos e conexão é a sua compra/contratação pela instituição e seu fornecimento direto aos funcionários, verificou-se que as instituições públicas analisadas não estão o fazendo. Tem-se em mente que a disponibilização de equipamentos acarretaria um custo muito alto à instituição. No projeto-piloto, *notebooks* foram disponibilizados em virtude de a pesquisa ser temporária e não ter a certeza que essa modalidade continuaria não sendo realizados investimentos pelos servidores participantes. Da mesma forma, durante a pandemia ainda não há uma diretriz de continuidade de teletrabalho após a volta ao trabalho presencial, fazendo com que os servidores não busquem investimentos em equipamentos e melhoria do ambiente de trabalho.

A disponibilização de material de trabalho não é obrigatória por lei. Apenas é esclarecido que em relação à aquisição e manutenção de equipamentos, bem como de infraestrutura a fim de realizar adequadamente a prestação do serviço à distância deverão ser previstas em contrato escrito, não constituindo remuneração ao colaborador (BRASIL, 2017). Outro motivo para o não fornecimento de equipamentos tem sido o julgamento negativo da sociedade e a incerteza que o servidor utilizaria o equipamento apenas para fim do trabalho (TUNG; TURBAN, 1996).

Nessa esteira, propõe-se que quem deseja aderir a essa modalidade de trabalho possua ou adquira os equipamentos necessários em consonância com o solicitado pela instituição. Assim, a SETIC forneceria orientações sobre equipamentos eletrônicos necessários (tipo de equipamento, tipo de versão, sistema operacional, etc.); orientações sobre segurança de dados online; disponibilidade em auxiliar as configurações e dúvidas que aparecem (BAYRAK, 2012); e solicitaria assinatura do teletrabalhador em uma declaração de que a instalação em que executará as atividades atende às exigências estabelecidas pelo setor.

Destaca-se que pode haver casos de exceção e devem ser previamente mapeados. Servidores portadores de deficiência da UDESC geralmente recebem equipamentos personalizados para conseguirem desenvolver o trabalho. A oferta de equipamentos a estes servidores deve ser estudada pela organização em consonância com a gestão patrimonial.

Outro aspecto muito discutido no campo do teletrabalho é a segurança de dados (TUNG; TURBAN, 1996). Em suma, fica a cargo da SETIC a definição do nível de segurança a que almeja, isto é, exigências elaboradas quanto ao uso de dados (VARGAS; OSMA, 2013). No projeto-piloto de teletrabalho a máquina virtual funcionou bem e garantiu a segurança de dados desejada, sendo uma opção viável e confiável para o teletrabalho em maior escala. Ressalta-se que esse mesmo modelo é utilizado pelo TJSC atualmente.

No que concerne ao novo ambiente de trabalho, que passa a ser em casa, deve ter aspectos como: mesa e cadeira de maneira ergonômica, mesa de trabalho organizada, boa luminosidade e

limpeza adequada, sem interrupções de pessoas familiares (SILVA, 2004), e ainda, aspectos referentes a segurança do trabalho. Capacitar os servidores em relação a esses aspectos é fundamental, principalmente no que tange as medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017). Desta forma, o servidor deve assinar um termo se responsabilizando a seguir as instruções fornecidas pela UDESC (BRASIL, 2017). Além disso, propõe-se à UDESC solicitar fotos do ambiente de trabalho em casa do servidor, assim como faz o MPSC, para averiguação de conformidade com o que é solicitado e necessário para a realização do trabalho com conforto e segurança.

5.4 SENSIBILIZAÇÃO

Para que o teletrabalho aconteça com efetividade, sensibilizações em diferentes áreas devem ser realizadas, como: regras para participação; mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade; técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo; infraestrutura necessária, ergonomia do local de trabalho; e responsabilidades dos atores (MROSS, 2016). Ademais, observa-se a importância de capacitar os servidores em relação a descrição das características pessoais e das tarefas indicadas/favoráveis à adoção deste tipo de trabalho, condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores e informação quanto à necessidade de facilidade ao uso de tecnologia (CARNEVAL, 2018).

A mestrandia construiu cartilhas de sensibilização direcionadas ao gestor e aos potenciais teletrabalhadores do projeto-piloto, as quais podem ser aperfeiçoadas e utilizadas no programa. Essas cartilhas foram elaboradas com base em informações retiradas da literatura e cartilhas disponibilizadas pelo MPSC. A informação sobre o impacto desse modelo de trabalho e aspectos necessários devem ser divulgados, para que os servidores decidam em exercer o teletrabalho ou não com embasamento.

As três instituições analisadas difundem conhecimentos sobre o teletrabalho e orientações para saúde e ergonomia mediante a realização de cursos, oficinas, palestras e outros meios, organizados e conduzidos pelos setores competentes. As instituições usufruem de diversos servidores relacionados à saúde, entre eles, psicólogos e fisioterapeutas. Visto que não há psicólogos para atendimento dos servidores técnicos na UDESC, torna-se necessário esse investimento para garantir o acompanhamento dos teletrabalhadores, como também da equipe presencial, visto que o teletrabalho pode ocasionar problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Atualmente a UDESC dispõe de uma técnica de enfermagem e uma médica lotada em um centro de ensino. A instituição vem trabalhando para conseguir uma equipe multifuncional de saúde ocupacional, que possui oito cargos distintos, entre eles: psicólogo, nutricionista e fisioterapia. Nesse sentido, a UDESC iniciaria o teletrabalho com a equipe que dispõe no momento. Mas quando tiver uma equipe multifuncional de saúde ocupacional, o acompanhamento poderá ser realizado de forma mais próxima e em mais áreas da saúde.

As instituições analisadas realizam reuniões com o potencial teletrabalhador e respectivo gestor para sanar dúvidas e frisar as orientações repassadas por meio de cartilhas. Essa interação torna-se importante para que os participantes percebam que estarão cercados de setores de apoio. Propõe-se a UDESC que ofereça essa sensibilização inicial por meio de videoaulas gravadas devido à escassez de pessoal para esse acompanhamento individual. Contudo, os servidores podem ficar disponíveis para tirar dúvidas pontuais e individuais.

Destaca-se a necessidade de práticas de sensibilização da equipe presencial também (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) para que não gere resistência (KATZ, 1987) ou preconceito. Assim, ressalta-se que as cartilhas podem ser divulgadas para todos da instituição, assim como, realizado a publicação de constantes notícias sobre o andamento do teletrabalho.

Nas três instituições públicas, observou-se que não há práticas de treinamentos específicos aos teletrabalhadores e gestores, visto as novas competências que estes precisam desenvolver (TUNG; TURBAN, 1996), como: gestão do tempo e disciplina ao teletrabalhador, e aferição de metas e liderança à distância aos gestores. Contudo, esses temas são praticados em oficinas anuais realizadas pelas instituições e são vistos como uma capacitação em relação a estes temas. Essas oficinas anuais são uma exigência de instâncias superiores das instituições, como forma de garantir interação e treinamento relacionados ao teletrabalho. Ainda, foi verificado na UDESC, a solicitação de treinamentos tanto em relação ao teletrabalho, como em cursos específicos de cada área, pelos servidores técnicos.

Propõe-se, então, que a UDESC realize também uma oficina anual do teletrabalho, mas com oferta de cursos para todos os colaboradores da instituição, não apenas aos teletrabalhadores. Destaca-se que nessa oficina podem ser divulgados os dados do programa de teletrabalho, realizando uma espécie de propaganda sobre o programa. Pode ser um momento de interação entre colaboradores em regime presencial e à distância com temas importantes a todos os profissionais. A UDESC vem desenvolvendo uma Plataforma de Aprendizagem, organizada por eixos de assuntos, com diversos conteúdos que juntamente com a Escola do líder, seria um grande apoio na capacitação dos servidores e gestores. Enquanto não ocorrem, propõe-se que a UDESC

divulgue cursos gratuitos de qualidade realizados por outras instituições, ou indique cursos pagos aos servidores que desejam investir em conhecimento.

Destaca-se a importância desse planejamento prévio de disponibilização de cursos, pois organizações com programas de capacitação têm percebido menos barreiras em relação ao teletrabalho por parte dos colaboradores presenciais e teletrabalhadores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Mesmo que, na maioria das vezes, o treinamento utilize tempo e dinheiro (TUNG; TURBAN, 1996), o não cumprimento das necessidades de desenvolvimento dos teletrabalhadores pode gerar consequências ainda mais negativas para qualquer indivíduo da organização (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

5.5 SELEÇÃO DO TELETRABALHADOR

Informa-se que a seleção de servidores para o teletrabalho deve ser realizada de forma transparente com requisitos previamente estruturados (CARNEVAL, 2018). A normatização deve deixar claro quem é elegível, quais condições são apropriadas para o teletrabalho e como será o processo de adesão (KATZ, 1987).

Destaca-se que é necessário ter o consentimento de ambas as partes e devidamente registro de aditivo contratual (CARNEVAL, 2018). O acordo de teletrabalho é o documento em que a UDESC e o potencial teletrabalhador concordam com a implementação do teletrabalho, sendo especificadas as condições individuais em que esta modalidade será desenvolvida (VARGAS; OSMA, 2013).

As instituições analisadas frisam que o teletrabalho não é um direito ou dever do servidor. Ou seja, constitui-se em uma alternativa de realização do trabalho, desde que o servidor deseje realizá-lo, se encaixe nos requisitos e cumpra as obrigações. Acredita-se que seja pertinente, no processo de seleção, a solicitação aos servidores que queiram participar do teletrabalho de uma justificativa escrita de como o teletrabalho aumentaria a eficiência do trabalho em particular (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993).

A forma de seleção de servidores para o teletrabalho tem sido estabelecida com algumas diferenças nas instituições pesquisadas. Devido a utilização do teletrabalho integral durante a pandemia, acredita-se que a melhor forma de seleção seja por demanda dos servidores. A estipulação de vagas como é realizado no MPSC, uma vez que todos os servidores da UDESC têm estado em teletrabalho devido a pandemia, parece perder o sentido.

Nessa esteira, propõe-se que o ingresso no teletrabalho na UDESC seja pelo interesse individual do servidor. Desta forma, o servidor disponibiliza ao setor de recursos humanos, os

documentos necessários para sua inscrição nessa modalidade. Os documentos necessários dizem respeito aos requisitos que os servidores necessitam ter para a inscrição nessa modalidade laboral. Os requisitos variam nas instituições analisadas, enquanto a literatura é dada ênfase nas características das atividades e pessoais do servidor (TREMBLAY, 2002).

Acredita-se ser pertinente que a UDESC investigue na seleção dos teletrabalhadores aspectos em relação à família e motivações pessoais do servidor. Pode ser por meio de um questionário simples, com perguntas em relação a características que favorecem mais ao teletrabalho, assim como, as responsabilidades que o servidor possui em casa. Destaca-se como exemplo, os Apêndices F e G, os quais se constituem de questionários realizados aos servidores do SEREM para melhor entendimento das tarefas, das tecnologias necessárias, da propensão do servidor ao teletrabalho, da possibilidade de manter e investir em um ambiente de trabalho em casa, das características pessoais e familiares.

A seguir, apresenta-se o Quadro 24 com a proposta de requisitos necessários:

Quadro 24 – Requisitos para participação ao teletrabalho na UDESC

REQUISITOS PARA INGRESSO EM TELETRABALHO
I) anuência do respectivo gestor;
II) não estar em estágio probatório;
III) estar ao menos seis meses de vínculo na função atual;
IV) não ter recebido punição disciplinar nos dois anos anteriores ao ingresso em teletrabalho;
V) não estar afastado de suas funções para gozo de licença para tratar de interesses particulares;
VI) não apresente contraindicações por motivo de saúde;
VII) descrição das atividades possíveis de serem realizadas e controladas remotamente.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A anuência do respectivo gestor é fundamental, visto que é ele que coordenará as atividades do potencial teletrabalhador (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Contudo, como foi identificado que essa modalidade tem agregado resistência de gestores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), caso o gestor não permita que o servidor entre em teletrabalho, deve apresentar justificativa aos recursos humanos da instituição.

O servidor tem a responsabilidade de avisar a instituição sobre qualquer contraindicação ao teletrabalho por motivo de saúde. A UDESC pode solicitar, juntamente ao termo aditivo, a confirmação de não contraindicação médica. Não se verifica a necessidade de solicitação de atestado de médico do trabalho, uma vez que segue a lógica de que, caso o servidor se encontre apto ao trabalho, pressupõe-se que esteja apto ao teletrabalho também.

As instituições analisadas têm solicitado que os servidores não estejam em teletrabalho antes de finalizar o estágio probatório. Segue-se a mesma lógica, principalmente para vivência da cultura organizacional, adaptação ao cargo e avaliação de estágio probatório requerer assiduidade e pontualidade. Outro ponto de destaque é que as instituições públicas não permitem o teletrabalho aos gestores por entenderem ser cargos de confiança e terem a responsabilidade de supervisionar e acompanhar o desenvolvimento dos teletrabalhadores. Contudo, verificou-se que os gestores conseguem realizar o teletrabalho durante a pandemia, assim como muitos gestores da UDESC almejam continuar nessa modalidade. Nesse sentido, propõe-se que seja permitido o teletrabalho em regime parcial, até dois dias por semana, aos gestores. Os gestores que almejam o teletrabalho com maior periodicidade, ainda, podem renunciar ao cargo de gestor (FREITAS, 2008).

A relação de atividades não deve ser demasiadamente detalhista a ponto de engessar o estabelecimento das tarefas, tampouco deve ser genérica demais, que permita a inclusão de tarefas não passíveis de mensuração objetiva em termos de prazos e qualidade (MROSS, 2016). Assim, as tarefas devem ser descritas pelos servidores, sendo apresentado a possibilidade de controle por prazo ou meta.

Ressalta-se a importância de limitação do número de servidores que possam estar em teletrabalho na instituição para a manutenção do atendimento presencial. As instituições analisadas têm utilizado a limitação de 30% por unidade, com possibilidade de exceção até 50%. Ainda, o MPSC estabelece que não possa atingir 100% dos servidores lotados na unidade em teletrabalho parcial. Acredita-se que para a UDESC, deve-se limitar a 50% dos servidores da unidade em modalidade integral, e 100% dos servidores em modalidades parciais, por setor, desde que respeite a natureza do trabalho e seja assegurado o atendimento presencial. Essa limitação pode ser flexibilizada com o tempo e experiência da própria instituição.

Nesse sentido, são estabelecidos critérios de prioridades, lembrando que pode haver acordo entre colegas de trabalho para revezamento. Os critérios de preferência propostos são apresentados no Quadro 25, com base nos critérios das instituições analisadas:

Quadro 25 – Critérios de preferência de servidores ao teletrabalho na UDESC

CRITÉRIOS DE PREFERÊNCIA
I - com deficiência ou em processo de readaptação;
II - que tenha filhos, cônjuge, companheiro ou dependente com deficiência;
III - gestante ou lactante;
IV - que esteja usufruindo de licença para acompanhamento do cônjuge ou companheiro;
V - servidor que possua filho ou dependente em idade pré-escolar;
VI - servidor cujo cônjuge ou companheiro resida em Município diverso daquele em que reside o próprio servidor;

- VII - com maior tempo de serviço na unidade de lotação em que será realizado o teletrabalho;
VIII - servidor de maior idade.

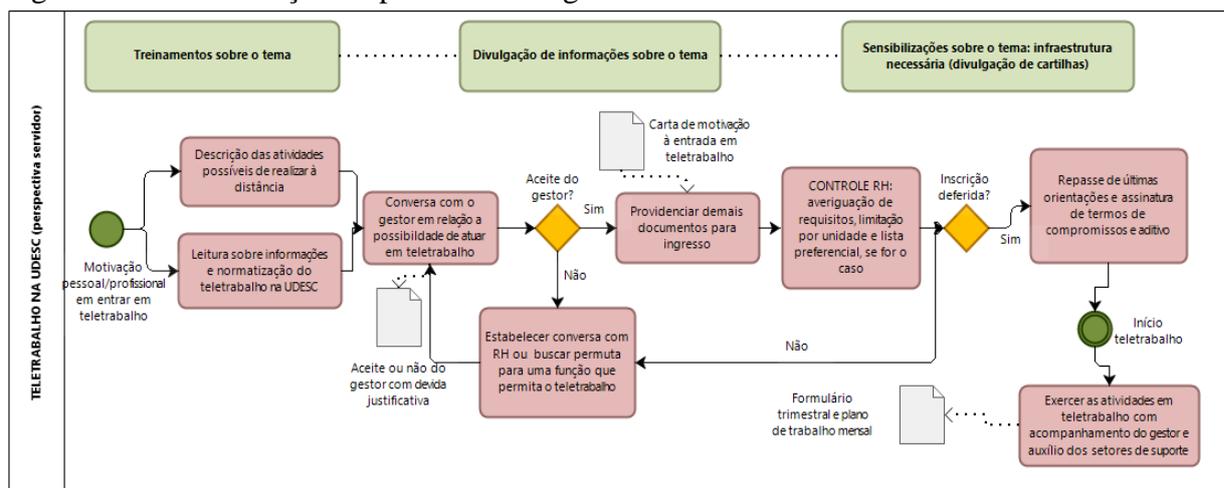
Fonte: elaborado pela autora, 2020.

As preferências são estabelecidas, inicialmente, para as pessoas que possuam mais necessidade do teletrabalho devido algum aspecto pessoal. Mas, ainda, apresenta-se preferência para pessoas que trabalham há mais tempo na unidade de lotação.

Caso o servidor consiga aderir ao programa de teletrabalho, é estabelecida a duração para esse regime laboral de um ano no MPSC, de seis meses a um ano no TJSC e no TRT12, é acordado entre gestor e teletrabalhador, tendo variações, em geral, de dois meses a um ano. Propõe-se que a UDESC estabeleça uma duração inicial padrão de 1 ano, sendo que, caso o servidor ainda possua todos os requisitos necessários para o ingresso no teletrabalho no final desse período estabelecido, ele estará apto a renovação.

Assim, nem todos os colaboradores são selecionados para teletrabalho, fazendo com que a organização deva cuidadosamente lidar com os colaboradores não selecionados (TEO; LIM; WAI, 1998). Facilitar a permuta de servidores e transmitir a possibilidade de revezamento entre os servidores são formas de ajudar as pessoas que não conseguiram entrar em teletrabalho devido a limitação por unidade ou não receberam aval da chefia. A Figura 7 apresenta uma ilustração do processo de ingresso em teletrabalho na perspectiva do servidor:

Figura 7 – Demonstração do processo de ingresso em teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Após o ingresso, há a possibilidade de renovação, suspensão ou desligamento. Compete a comissão de teletrabalho deliberar sobre os requerimentos de ingresso, como também renovação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho. A suspensão pode ocorrer por necessidade do gestor e equipe ou teletrabalhador. A legislação brasileira solicita que para

ocorrer a mudança de regime de teletrabalho para presencial necessita ser garantido um prazo mínimo de 15 dias para consequente transição (BRASIL, 2017). Ademais, o servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode, a qualquer tempo, justificadamente, solicitar o retorno ao trabalho nas dependências da organização ao gestor de sua unidade.

O desligamento dessa nova forma de trabalho também pode ocorrer principalmente de três maneiras: decisão do gestor, decisão do teletrabalhador ou, ainda, pelo não atendimento aos requisitos necessários. No interesse da Administração, o gestor da unidade pode, a qualquer tempo, desautorizar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

5.6 SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO

A organização deve elaborar algo simples para iniciar e avaliar os impactos no desempenho no teletrabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). O mesmo é solicitado pelos servidores da amostra da UDESC, ao frisarem a dispensabilidade de aspectos burocráticos. Nesse sentido, busca-se uma forma de controle simples e suficiente para garantir que o servidor mantenha o desempenho das tarefas em teletrabalho. Verifica-se a necessidade de acompanhamento em duas frentes: experiência e adequação ao teletrabalho e produtividade. Identifica-se também a importância de participação da área de recursos humanos na construção das ferramentas de controle, para que se observe aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal ao se regulamentar a prática e planejar as atividades do projeto (MROSS, 2016).

O acompanhamento individual e de grupo deve ser realizado sempre que se mostrar necessário. Logo, a possibilidade de reuniões sobre acompanhamento do programa entre gestores, teletrabalhadores e equipe coordenadora deve ser apresentada (LIMA, 2018). A aplicação de questionários que avaliam constantemente o nível de satisfação dos teletrabalhadores também são fundamentais no acompanhamento institucional (LIMA, 2018).

A mestranda criou questionários de aplicação mensal aos teletrabalhadores e gestor (APÊNDICE H/I) durante o projeto-piloto. Entre diversos aspectos, serviu para acompanhar a qualidade de vida e a adaptação ao teletrabalho (SILVA, 2014). As instituições analisadas também têm realizado esse acompanhamento por meio de relatórios qualitativos dos servidores em teletrabalho. Contudo, a periodicidade de envio de relatórios é diversa: bimestral (primeiro ano) no MPSC, semestral no TRT12 e trimestral no TJSC. Propõe-se que a UDESC solicite relatórios trimestrais, para não sobrecarregar gestor e teletrabalhador com burocracias excessivas.

De qualquer forma, a UDESC deve deixar claro que, a qualquer tempo, está disponível para diálogo sobre a adaptação ao teletrabalho. Nesse formulário também pode ser solicitado questões referentes aos objetivos do programa de teletrabalho (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; NILLES, 1988).

Destaca-se a obrigatoriedade do servidor em responder os formulários e enviar o plano de trabalho. É de grande relevância esse item, devido ao fato de escassez de pessoal para solicitação de preenchimento e disponibilização do plano de atividades. Ou seja, as informações devem ser disponibilizadas no prazo pelos servidores em teletrabalho.

O acompanhamento da produtividade, por sua vez, é solicitado com periodicidade mensal, uma vez, que equivale a jornada de trabalho do servidor em teletrabalho. Mross (2016) acredita que a análise do desempenho do teletrabalhador deve ser objetiva, baseada exclusivamente no resultado da tarefa, considerando o prazo de execução e a qualidade do trabalho. Para tanto, verifica-se que as atitudes do colaborador relativas à interação e relacionamento com chefias e pares, devem ser prévia e amplamente conhecidas, para possibilitar uma análise comparativa de resultados mais eficaz (MROSS, 2016). Destaca-se que confiança demonstrada nos teletrabalhadores também não pode ser desconsiderada, para que eles possam agir com flexibilidade enquanto fazem teletrabalho, o que pode levar a níveis mais altos de proatividade e adaptabilidade às mudanças (SOLÍS, 2017).

Entre as opções de controle de tarefas, a maioria dos servidores da amostra (101) dos servidores da UDESC acredita ser mais adequado o controle de resultados - mapeamento de atividades e resultados alcançados. Grande parte, ainda, acredita ser mais adequado o controle de desempenho - definição de metas em relação a tarefas pré-estabelecidas (71). Apenas seis servidores acreditam que o número de horas trabalhadas - acesso ao sistema (monitoramento eletrônico) seja uma boa forma de avaliação e supervisão do trabalho (HAZAN; MORATO, 2018). As instituições analisadas, por sua vez, têm realizado o controle com estipulação de metas a tarefas pré-estabelecidas e, ainda, solicitado aumento de produtividade em relação ao presencial.

Visto que poucos setores da UDESC trabalham com metas, muitos servidores não possuem o controle de suas atividades e nem avaliação de desempenho periódicas, a avaliação de desempenho do teletrabalhador deve ser implementada de forma paulatina. Por exemplo, no projeto-piloto foi realizado o mapeamento das atividades e gerado pesos de complexidade de acordo com o controle das atividades ao longo do tempo. Durante o projeto-piloto, foi mantido o controle das atividades, mas não foi possível gerar metas devido à alta volatilidade da demanda do setor. Assim, verifica-se que só com o passar do tempo, esse controle vai se aperfeiçoando. A

UDESC deve frisar que esse será um processo longo e requer responsabilidades dos servidores e gestores, para que se crie uma cultura por resultados.

Desta forma, propõe-se um controle de acordo com o desempenho de metas. Os servidores que tiverem atividades passíveis de ser estabelecer metas, devem fazê-la e comprová-las por meio de registros. Nesse sentido, enquanto o teletrabalho não é implementado em definitivo na instituição, os servidores podem começar a mapear as suas atividades e gerar metas para que se possua certa maturidade ao entrar em teletrabalho. Esse controle palpável é fundamental para a valorização do resultado e legitimidade dessa modalidade da instituição.

As instituições analisadas utilizam um plano de trabalho, como ferramenta para controle de produção dos servidores. Percebe-se que esse instrumento vem avançando ao longo do tempo nas organizações. Exatamente o que se espera que ocorra na UDESC. No projeto-piloto foi utilizado uma planilha *Excel*, mas pode-se buscar ferramentas mais complexas. O MPSC, por exemplo, tem testado um *software* para acompanhamento dos servidores, contudo, relatam dificuldades na padronização de controle para diferentes tipos de atividades. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de busca contínua na melhoria de instrumento de controle por parte da UDESC para os gestores e servidores. Implica-se, ainda, que essa ferramenta possa ser utilizada pelos próprios servidores presenciais, que também carecem de avaliação formal do seu trabalho.

5.7 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

A área de Recursos Humanos possui um papel importante na operacionalização e acompanhamento dos resultados do teletrabalho, como visto nos tópicos anteriores. Desta forma, compila-se o papel desse setor em relação ao teletrabalho no Quadro 26:

Quadro 26 – Papel da área de recursos humanos da UDESC

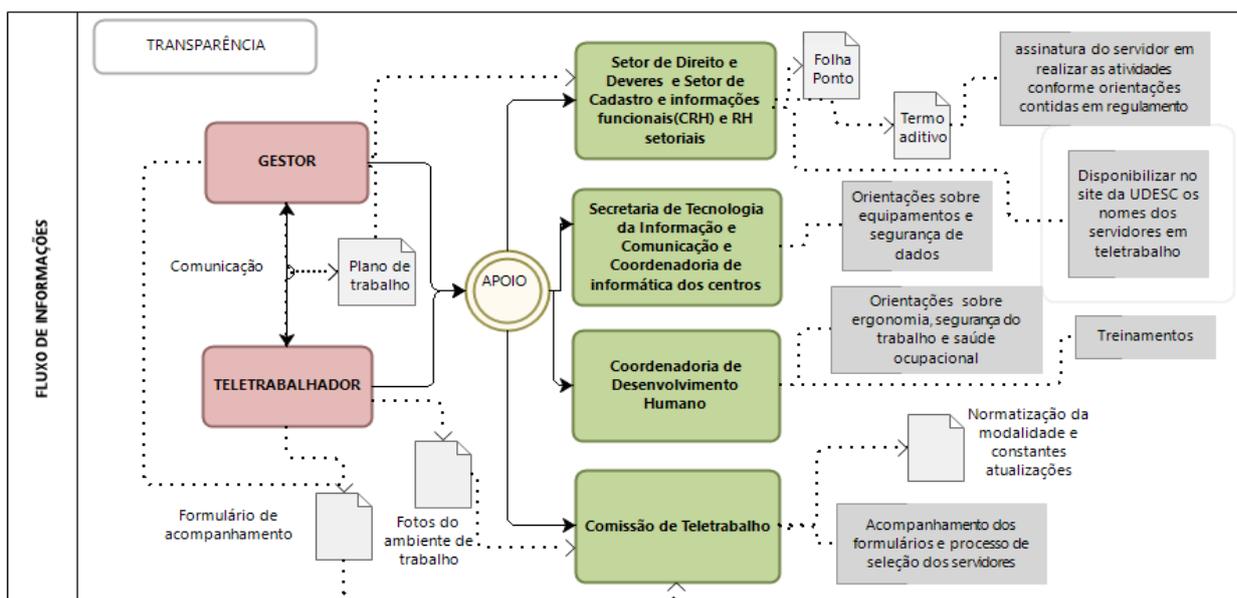
RECURSOS HUMANOS
I – realizar aditivo contratual aos novos teletrabalhadores; II – disponibilizar no site da UDESC a lista de servidores em teletrabalho, com atualização semestral; III – orientar os servidores, os gestores e as chefias imediatas a respeito do teletrabalho; IV – acompanhar o desempenho dos servidores participantes do teletrabalho, fornecendo o suporte necessário; V – monitorar o comportamento individual e organizacional em relação ao teletrabalho; VI – submeter dúvidas e casos omissos, bem como propostas para aperfeiçoar o teletrabalho à Comissão de Teletrabalho; VII – disponibilizar cursos referentes ao teletrabalho e oficina anual de capacitação; VIII – auxiliar na construção de ferramentas de controle por parte dos gestores em relação aos teletrabalhadores.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Observa-se, que para tantas funções, será despendido bastante tempo dos servidores da área de recursos humanos. Então, para a viabilidade do programa é de extrema necessidade a

verificação de pessoal para os cuidados do teletrabalho. Ainda, embora o setor de recursos humanos tenha um papel fundamental no teletrabalho, outras áreas são requeridas. Área de saúde, no que se refere às orientações e acompanhamento sobre ergonomia, segurança do trabalho e saúde ocupacional. Área de tecnologia da informação e comunicação, em relação à discriminação dos equipamentos necessários, disponibilização de *softwares* e auxílio às dúvidas sobre tecnologias utilizadas. A Figura 8 apresenta o fluxo de informações entre essas áreas, gestor, teletrabalhador e comissão de teletrabalho:

Figura 8 – Demonstração do fluxo de informações no teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Destaca-se que o fluxo de informações deve ser facilitado e transparente. A comunicação entre gestor e teletrabalhador são fundamentais e possuem diversas áreas de apoio. No caso dos centros de ensino, destaca-se o importante apoio dos Recursos Humanos setoriais e dos Diretores de administração. Estes devem receber capacitação para que possam auxiliar os teletrabalhadores.

O teletrabalho requer uma equipe coordenadora que informe a administração e a instituição como um todo, do andamento do programa (GOMES, 2002). Destaca-se que as instituições públicas analisadas possuem um grupo para acompanhamento do programa de teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013). Os objetivos desse tipo de comissão são: (i) analisar, em avaliações semestrais, os resultados apresentados pelas unidades participantes para a proposição dos aperfeiçoamentos necessários; (ii) apresentar relatórios anuais a instância superior do órgão, com a descrição dos resultados auferidos e dos dados acerca do cumprimento dos objetivos; e (iii) analisar e deliberar, para os devidos encaminhamentos, as dúvidas surgidas em casos

omissos. Além desses objetivos, propõe-se para a comissão de teletrabalho na UDESC: (i) disponibilizar formulários relacionados ao teletrabalho para os servidores e gestores; (ii) receber e instruir os requerimentos de ingresso, prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho; (iii) emitir pareceres nos processos administrativos sobre teletrabalho; (iv) compilar os dados dos relatórios de acompanhamento e discuti-los semestralmente apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho no período, as dificuldades observadas e os resultados alcançados. A seguir (Quadro 27), apresenta-se uma proposta de cargos a participam dessa comissão na UDESC:

Quadro 27 – Especificação da comissão de teletrabalho na UDESC

COMISSÃO MULTIDISCIPLINAR DE TELETRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> • Pró-Reitor de Administração, • Pró-Reitor de Planejamento, • Coordenador de Recursos Humanos, • Coordenador de Desenvolvimento Humano; • Chefe do Setor de Direitos e Deveres; • Um representante de um RH setorial; • Um teletrabalhador, • Um gestor de teletrabalhador, • Um servidor representante da área da saúde, • Um servidor representante da área tecnologia da informação e comunicação, • Um representante de uma Coordenadoria de informática de um centro, • Um servidor representante da entidade sindical.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Estes foram cargos previamente pensados para participação da comissão. Caso seja preferida a criação de uma comissão mais enxuta, deve-se refletir sobre quais tirar. A comissão é mais rica, quanto mais interdisciplinar for. Ela possui a importante função de discussão estratégica do andamento do teletrabalho e verificação de possíveis melhorias ao longo do tempo. O papel do gestor, por sua vez, também é fundamental no teletrabalho (FREITAS, 2008; MROSS, 2016), conforme Quadro 28:

Quadro 28 – Especificação do papel do gestor

PAPEL DO GESTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de atividades possíveis para o teletrabalho; • Seleção e planejamento das tarefas; • Controle e acompanhamento de prazos, responsabilidades e qualidade do trabalho; • Acordar formas de controle relativos à retirada, transporte, guarda e devolução de documentos físicos; • Olhar atento a saúde física e mental do servidor em teletrabalho; • Preenchimento de formulário trimestralmente; • Trabalhar a comunicação com o servidor.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

O gestor possui a função de averiguar a possibilidade de o servidor subordinado entrar em teletrabalho e fornecer uma gestão adequada ao servidor nesse novo modelo laboral. Lembre-se, ainda, que ele mesmo também pode ser um teletrabalhador parcial e dividir experiências com seus subordinados. O teletrabalhador também possui responsabilidades com o teletrabalho. Estas são apresentadas no Quadro 29:

Quadro 29 – Especificação do papel do teletrabalhador

PAPEL DO TELETRABALHADOR	
	<ul style="list-style-type: none"> • Preencher o plano de trabalho e disponibilizá-lo mensalmente; • Preencher um formulário de acompanhamento trimestralmente; • Seguir as diretrizes especificadas pelos setores de apoio; • Manter a comunicação com o gestor; • Manter nível de qualidade do trabalho; • Manter nível de produtividade.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Nesse sentido, infere-se que um programa de teletrabalho requer esforços de diferentes frentes. Da mesma forma, deve ser um programa em constante desenvolvimento para que continue alcançando seus objetivos. O Quadro 30 apresenta um resumo dos itens analisados na proposta:

Quadro 30 – Resumo proposta

RESUMO PROPOSTA	
Conceituação	Flexibilidade de localização, flexibilidade de periodicidade do trabalho e flexibilidade de horários.
Cultura Organizacional e objetivos	Aspectos organizacionais a serem monitorados e definição de objetivos com o teletrabalho na instituição.
Infraestrutura	Infraestrutura de comunicação fornecida pela instituição, infraestrutura de equipamentos e ambiente de trabalho em casa realizados pelo teletrabalhador em consonância às diretrizes passadas pela instituição.
Sensibilização	Sensibilização por meio de cartilhas sobre o teletrabalho em relação aos aspectos de saúde, ergonomia e segurança no trabalho. Estruturação de capacitação e oficina anual de teletrabalho para troca de experiências a todos os servidores da instituição.
Seleção	Estruturação do processo de seleção de acordo com requisitos previamente mapeados e critérios de preferência.
Supervisão e Avaliação	Acompanhamento por meio de formulários trimestrais para averiguação da adaptação, dificuldades e benefícios encontrados e do plano de trabalho, com descrição das atividades e alcance.
Definição de papéis	Definição de papéis dos recursos humanos, setor de tecnologia, comissão de teletrabalho, servidor e gestor.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Destaca-se que estes itens também devem ser constantemente monitorados e atualizados de acordo com o andamento da experiência na UDESC. Como não há nenhuma regulamentação do teletrabalho de instâncias superiores à UDESC, buscou-se introduzir aspectos regulamentares

das instituições analisadas, que têm sido vistas como referências no estado. Propõe-se que a UDESC mantenha contato com instituições que utilizam o teletrabalho para o compartilhamento de experiências, dificuldades e soluções.

A sustentabilidade de pessoas em teletrabalho baseia-se, em manter os perfis certos em teletrabalho, motivar as pessoas, reorganizar as funções e processos organizacionais, avaliar pessoas e desenvolver pessoas (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Todos esses pontos devem ser constantemente avaliados e melhorados ao longo do processo de teletrabalho para que se tenha uma modalidade de trabalho vantajosa e eficaz a organização e ao colaborador (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Com a realização do teletrabalho ao longo do tempo, a instituição poderá reorganizar estrutura física e postos de trabalho e deverá se preocupar, ainda mais, com a cultura e clima organizacional. A revisão da regulamentação, em relação à limitação, seleção, supervisão, por exemplo, são fundamentais. O olhar atento às novidades nessa modalidade e novas regulamentações superiores também são importantes. A manutenção do teletrabalho dependerá muito da experiência ao longo do tempo percebida pelos gestores e servidores, como também pelas equipes de apoio e comissão de teletrabalho.

6 CONCLUSÕES

O teletrabalho, modalidade de trabalho que já vinha crescendo no Brasil e no âmbito das instituições públicas, recebeu um salto em 2020 devido à necessidade de isolamento social causada pela COVID-19. Inclusive a instituição analisada, que já vinha realizando um projeto-piloto de teletrabalho, implementou-o para seus colaboradores na excepcionalidade do ocorrido. A dissertação caracterizou-se como uma pesquisa-ação e contou com a colaboração de inúmeros atores da instituição. Essa colaboração foi fundamental para que fosse possível a implementação do projeto-piloto e avaliação da experiência.

O objetivo geral da dissertação foi elaborar, implementar e analisar o processo de desenvolvimento do projeto-piloto de teletrabalho para servidores do Setor de Apoio de Remuneração (SEREM) da Universidade do Estado de Santa Catarina. A pesquisa de campo ocorreu de março de 2019 até junho de 2020. Envolveu ações de planejamento, de implementação e de avaliação da experiência. O projeto-piloto de teletrabalho foi implementado por seis meses no SEREM obtendo bons resultados nas perspectivas dos servidores. Algumas fragilidades foram pontuadas e melhoradas ao longo do projeto. Outras, requerem maiores ações da Universidade.

Analisou-se comparativamente práticas de teletrabalho consolidadas implementadas em três instituições públicas (MPSC, TJSC e TRT12). Esta análise preliminar foi de grande significância à pesquisa, principalmente para o estabelecimento da proposta. Foram coletados dados de operacionalização e continuidade dessa modalidade, apresentando como instituições públicas vêm normatizando e usufruindo do teletrabalho. Essas informações práticas complementaram informações encontradas na literatura. Os resultados mostraram que há similaridade nos objetivos ao aplicar o teletrabalho, nas legislações que se submetem, na disponibilização de tecnologias da informação, na sensibilização e nos meios de comunicação. Contudo, há diferentes perspectivas em relação à centralização ou não do programa de teletrabalho no setor de gestão de pessoas. Também, há distinção na periodicidade de estabelecimento de metas, na solicitação de aumento de produtividade, nas modalidades de teletrabalho disponíveis e em alguns critérios de seleção e preferência dos teletrabalhadores.

O planejamento do projeto-piloto de teletrabalho para a UDESC foi marcado pela identificação de aspectos organizacionais: diagnóstico, objetivos, normatização, infraestrutura, sensibilização, atividades, perfil dos potenciais teletrabalhadores e supervisão. Em suma, as atividades eram possíveis de serem realizadas à distância e o perfil dos servidores eram adequados. Os servidores tinham a vontade de exercer o teletrabalho e o houve o aval do gestor. Nesse momento, ocorreu a integração com diversas áreas da UDESC em busca de um apoio ao

projeto e aos servidores em teletrabalho. A tecnologia disponível era suficiente para a realização das atividades em casa, como também foram emprestados notebooks aos servidores do projeto. A mestranda repassou informações aos servidores sobre infraestrutura necessária em casa, aspectos ergonômicos e de segurança do trabalho. O planejamento do controle se deu por meio de preenchimento de planos de trabalho para identificação das atividades e seus consequentes tempos de realização. Ainda no planejamento, também se realizou uma análise simples da cultura organizacional e criou-se alguns objetivos com o projeto. O projeto foi normatizado para segurança dos servidores envolvidos.

Acompanhou-se a operacionalização do projeto-piloto por seis meses. O período foi dividido em dois trimestres, com uma mudança abrupta em seu meio. No primeiro trimestre os servidores faziam teletrabalho em apenas um dia da semana. A partir do início do segundo trimestre, os servidores, incluindo o gestor, iniciaram a exercer o teletrabalho em tempo integral. Em resumo, a quantidade e qualidade do trabalho manteve-se. Não houve mudanças na satisfação profissional ou na qualidade de vida dos servidores, por exceção de um, de forma positiva. A interação com os colegas de trabalho do setor e de outros setores permaneceram praticamente a mesma no primeiro trimestre, mas decaiu muito no segundo trimestre, na modalidade integral de teletrabalho. O ambiente de trabalho disponibilizado em casa foi avaliado como agradável na grande parte das vezes pela perspectiva dos servidores. Alguns sentem falta de alguns equipamentos extras, mas não chegaram a fazer investimentos, por exceção do gestor. Em relação aos condutores encontrados, ressalta-se a adesão dos servidores das áreas de apoio e do Reitor. Também não foi evidenciado preconceitos de servidores internos. Em relação às barreiras cita-se preconceito familiar e escassez de uma equipe multifuncional na área de saúde ocupacional.

Avaliou-se os resultados e percepções dos envolvidos em relação ao teletrabalho, visto que o real ganho de conhecimento na pesquisa-ação é obtido por meio da observação e avaliação das ações e dos obstáculos encontrados (MACKE, 2005). O benefício profissional mais evidenciado foi o fato de evitar o estresse, principalmente com deslocamento. Também houve a percepção de maior concentração e menor número de interrupções, desenvolvimento profissional e aumento de eficiência. Os benefícios pessoais foram melhor utilização do tempo, redução de gastos com deslocamento, alimentação e vestuário, e melhoria entre o balanço vida/trabalho. As fragilidades profissionais encontradas dizem respeito ao distanciamento de colegas de trabalho, perda de trocas de conhecimento entre os colegas informalmente e dificuldade em tirar dúvidas (intensificadas no teletrabalho integral). A comunicação tem demorado mais, visto que tem sido realizada por meio de mensagens e teve que ter maior cuidado dos servidores em relação à escrita para a correta interpretação da mensagem. Também houve

problemas com equipamentos e *softwares*, (principalmente no início). Outra dificuldade percebida, durante o teletrabalho integral, foi a troca do servidor 2 de setor. O SEREM recebeu outra servidora no lugar em abril, contudo não conseguiu repassar todas as atividades à nova servidora em teletrabalho integral.

Realizou-se um levantamento complementar relacionado à experiência de teletrabalho integral de 202 servidores técnicos da UDESC devido a implementação dessa modalidade em caráter emergencial. Os servidores têm realizado o trabalho em casa, alguns com horário padrão e outros sob demanda. Em relação ao horário houve reclamações no sentido de demandas de trabalho nos três períodos do dia, visto que recebem mensagens em qualquer horário. A maioria dos servidores possui uma estrutura razoável, contudo, há falta de alguns equipamentos, principalmente para auxílio na ergonomia. Embora haja uma gama de ferramentas institucionais de comunicação, a maioria dos servidores tem utilizado o *WhatsApp* para comunicação profissional. A interação profissional decaiu para a maioria dos servidores, tanto em seus setores, como com os demais colegas da instituição. Os servidores avaliam a área de treinamentos e ergonomia como importantes para a manutenção do trabalho nessa modalidade. Diversos cursos são solicitados, tanto em relação ao teletrabalho, como em relação às atividades técnicas. A supervisão e avaliação tem sido realizada, desde o mês de abril, por meio da descrição das atividades realizadas mensalmente e consentimento da chefia. Os principais benefícios profissionais identificados foram semelhantes aos encontrados na avaliação da experiência do SEREM. Destaca-se que um pouco menos da metade dos servidores sentiram melhoria na satisfação profissional, aumento de produtividade e motivação, enquanto houve melhoria na qualidade de vida para a maioria dos servidores. Em nível pessoal, as dificuldades mais encontradas foram o isolamento social (em parte explicado pela situação da pandemia), distração com atividades domésticas e aumento de custos. Em nível profissional, as principais fragilidades foram referentes à problemas com equipamentos ou *software* e perda de vínculo com a instituição. Em suma, o teletrabalho tem sido avaliado positivamente pela maioria dos servidores, que sugere a continuidade da modalidade laboral após a pandemia.

Foi proposto um conjunto de diretrizes para a normatização do teletrabalho na UDESC. A proposta inicial a ser ofertada à UDESC seria um guia para continuidade de projeto-pilotos de teletrabalho em setores da instituição. Devido à implementação do teletrabalho em larga escala na Universidade, optou-se por analisar essa experiência também e propor a continuidade de um Programa Institucional de Teletrabalho aos servidores da Universidade do Estado de Santa Catarina. Propôs-se a definição da modalidade de teletrabalho e objetivos do programa. Alertou-se a instituição sobre aspectos culturais e de transparência no teletrabalho. Identificou-se a

estrutura necessária e práticas de sensibilização e treinamentos sobre a modalidade. Estabeleceu-se processo e regras de seleção do potencial teletrabalhador e formas de supervisão e avaliação. Por fim, deixou-se mais refinado o papel de cada área de apoio, do gestor e do teletrabalhador, para que o teletrabalho seja operado da melhor maneira possível na instituição. Destaca-se que todas as propostas foram criadas em colaboração com servidores da UDESC, mas devem ser constantemente reavaliados ao longo do tempo de implementação de teletrabalho na instituição. Mudanças vindas do ambiente externo ou necessidades internas devem ser constantemente monitoradas para avaliação do custo-benefício do teletrabalho na instituição.

Os conhecimentos alcançáveis com a pesquisa-ação foram a possibilidade de coletar informações originais, em situações e atores no mundo real, a efetivação de conhecimentos teóricos, obtida da interação entre pesquisador e servidores da organização, a geração de regras práticas, na resolução de problemas e planejamento de ações e os resultados e ensinamentos positivos e negativos em relação ao êxito das ações colocadas em prática. Verificou-se a contribuição de compilação de ricas informações sobre o teletrabalho nas instituições públicas analisadas e no contexto de uma Instituição de Ensino Superior. Além disso, como o tema foi tratado com amplitude, foi possível verificar as conexões entre as categorias de análise.

Contribui-se para a Universidade participante da pesquisa, com informações relevantes sobre o teletrabalho e a experiência de um projeto-piloto. Ademais, a proposta apresenta-se como uma oportunidade de acelerar o processo de implementação dessa modalidade laboral na instituição, uma vez que já são discutidos e apresentados diversos temas importantes para a normatização. Acredita-se que a pesquisa também contribui para a sociedade, ao refletir como essa modalidade pode tornar os serviços públicos mais eficientes e com menores gastos.

Devido ao escopo de tempo e recursos, a presente pesquisa possui certas limitações. Não se constituíram como ações da implementação do teletrabalho no SEREM: (i) mensuração da economia de custos para a Administração resultante da implantação da prática do teletrabalho; (ii) avaliação da viabilidade de implantação da modalidade de teletrabalho em outras áreas da instituição; (iii) utilização da prática do teletrabalho em tarefas cujos resultados não possam ser objetivamente avaliados. Outro ponto a considerar é o fato de a pesquisa ser abrangente, isto é, detalha diversos aspectos em relação ao teletrabalho. Dessa forma, os aspectos não são analisados e refletidos tão profundamente caso fossem realizados de forma separada.

Fica proposto a continuidade de estudos sobre o tema, principalmente, de forma longa. A pesquisa realizada verificou a implementação do teletrabalho por seis meses, e já identificou mudanças no ambiente ao longo do tempo. Com uma amostra e um horizonte temporal maior,

pode ser possível identificar importantes informações sobre o desenvolvimento e impacto do teletrabalho no decorrer do tempo.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H.; ISMAIL, N. Quality of work and life balance in teleworking. **International Business Management**, v. 6, n. 2, p. 119-130, 2012.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 3, p. 511-533, 2017.

AGUILERA, A., et al. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016.

ALMEIDA, L. B. Q. **Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no tribunal de contas do estado do Ceará**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Rio de Janeiro, 2018.

ANSONG, E.; BOATENG, R. Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 84, n. 1, p. e12008, 2018.

ARGYRIS, C. *Intervention theory and method*. Reading, Mass, 1970.

AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM**, 15(3), Edição Especial, São Paulo, p.191-220, 2014.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Rev. Atual. Lisboa: 2004.

BARROS, A. M.; DA SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BAYRAK, T. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and informatics**, v. 29, n. 3, p. 286-293, 2012.

BÉLANGER, F. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.

BÉLANGER, F.; WATSON-MANHEIM, M. B.; SWAN, B. R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. **Behavior & Information Technology**, v. 32, n. 12, p. 1257-1279, 2013.

BERNARDINO, A. F.; ROGLIO, K. D. D.; DEL CORSO, J. M. Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, n. 2, p. 285-306, 2012.

BIASI, D.; SOUZA, F. A. P. O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 25-33, 2006.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, 2002.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v.5 n.11, p. 121-36, 2011.

BRASIL. **Resolução CSJT n. 151, de 29 de maio de 2015**. Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/63630/2015_res0151_csjt_compilado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 1943. Disponível em:<www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BRASIL. **Resolução n. 227 do CNJ, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:

<https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/89045/2016_res0227_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. Resolução n. 157 do CNMP, de 31 de janeiro de 2017. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho/organizational learning and development in the framework teleworking. **RAUnP**, v. 8, n. 2, p. 110-124, 2016.

CAMPBELL, J.; HEALES, J. Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 20, 2016.

CARNEVAL, P. P. L. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2018.

CIPD. **Mega Trends.** 2019. Disponível em: <https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexibleworking-1_tcm18-52769.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

COLLINS, A. M.; HISLOP, D.; CARTWRIGHT, S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **Suma de Negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.

COOKE, G.; CHOWHAN, J.; COOPER, T. Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework?. **Relations industrielles**, v. 69, n. 3, p. 550-574, 2014.

COSTA, G. M. F. Q. **O teletrabalho na universidade e processos de comunicação.** Tese. (Doutorado em Processo Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do campo, 2004.

DA COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, n. 1, p. 01-12, 2005.

DA COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

DA SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3., 2015, Santa Maria - RS. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_aplicacao_do_teletrabalho_no_servico_publico.pdf> Acesso em: 14 mar 2019.

DA SILVA, J. A. Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 159-173, 2014.

DELLOITTE. **Human Capital Trends**. 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONNELLY, N.; THOMSON, S. B. P. Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. **New Technology, Work and Employment**, v. 30, n. 1, p. 47-61, 2015.

DUTCHER, E. G. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 84, n. 1, p. 355-363, 2012.

DUXBURY, L.; NEUFELD, D. An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 1, p. 1-28, 1999.

FELDMAN, D. C.; GAINEY, T. W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 4, p. 369-388, 1997.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FROLICK, M. N.; WILKES, R. B.; URWILER, R. Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 2, n. 3, p. 206-220, 1993.

GASPAR, M. A., et al. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011.

GOLDEN, T. D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 176-187, 2006.

GOMES, M. H. T. S. **Análise da adoção do teletrabalho**: um estudo de caso na administração de uma instituição federal de ensino superior. Tese. (Doutorado em Engenharia de sistemas e computação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

GOMES, M. R.; SILVA, J. W. N. Qualidade de vida no trabalho a distância: um estudo de caso na PUC Minas virtual. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 43, p. 217-244, 2016.

GPTW. **Tendências de RH**. 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/tendencias-rh-2019/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. Introduction to action research: Social research for social change. **SAGE publications**, 2006.

GROEN, B. A. C., et al. Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018.

HADDON, L.; BRYNIN, M. The character of telework and the characteristics of teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 34-46, 2005.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAZAN, B. F.; MORATO, A. D. P. Teleworking in brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2018.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&d Management**, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HUNTON, J. E.; HARMON, W. K. A model for investigating telework in accounting. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 5, n. 4, p. 417-427, 2004.

HUNTON, J. E.; NORMAN, C. S. The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment (retracted). **Journal of Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 67-90, 2010.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: what does it mean for management?. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological forecasting and social change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

KATZ, A. I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. **Information & Management**, v. 13, n. 4, p. 179-190, 1987.

KEMMIS, S.; McTAGGART, R. Participatory action research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.; London; New Delhi: SAGE Publications, 2005.

KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. Participatory action research. **Handbook of qualitative research**, p. 567-605, 2000.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 347-367, 2006.

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

KURLAND, N. B.; COOPER, C. D. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, n. 1, p. 107-126, 2002.

LARSEN, T. P.; ANDERSEN, S. K. A new mode of European regulation? The implementation of the autonomous framework agreement on telework in five countries. **European Journal of Industrial Relations**, v. 13, n. 2, p. 181-198, 2007.

LEE, H.; SHIN, B.; HIGA, K. Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. **Decision Support Systems**, v. 43, n. 3, p. 687-700, 2007.

LEITE, A. L. **Teletrabalho no serviço público**: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina - MPSC. 2017. Monografia (Graduação em Administração), Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2017.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XX. 2017. São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em <<http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>>. Acesso em 07 jan 2019.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Revista Contextus**, v. 17, n. 3, p. 187-210, 2019.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro**: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

LINKEDIN. **Global Talent Trends**. 2019. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

LODI, M. D. F.; THIOLENT, M. J. M.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma Discussão Acerca do Uso da Pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, 2018.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 217-249, 2006.

MARUYAMA, T.; HOPKINSON, P. G.; JAMES, P. W. A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 1, p. 76-88, 2009.

MELLO, A., et al. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

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

MERCER. **Mercer Global Talent Trends**. 2018. Disponível em: <<https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa Nº 1, de 31 de Agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. 170. ed. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 92.

MINTZBERG, H. Estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOKHTARIAN, P. L.; SALOMON, I. Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 31, n. 1, p. 35-50, 1997.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Trabalho de Conclusão de Curso. (MBA em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

NEIROTTI, P.; PAOLUCCI, E.; RAGUSEO, E. Telework configurations and labour productivity: some stylized facts. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 4, n. Godište 2012, p. 4-5, 2012.

NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. **Transportation Research Part A: General**, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NOHARA, J. J., et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

PETERS, P.; TIJDENS, K. G.; WETZELS, C. Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. **Information & Management**, v. 41, n. 4, p. 469-482, 2004.

PINTO, J. O., et al. Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO. 2003. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomy and information work: telework. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SANTA CATARINA. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **Ato nº 782/2017/PGJ**, de 2017. Reestrutura, no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina, o Programa de Teletrabalho para Servidores. Disponível em: <<https://portal.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=2256>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

_____. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico Plano 20**, de dezembro de 2010. Apresenta o planejamento estratégico da Universidade do Estado de Santa Catarina.

_____. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Relatório de Gestão**, de 2016 a 2020. Apresenta relatório da gestão da Universidade do Estado de Santa Catarina.

_____. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Resolução n. 06/2020 - CONSUNI, de 17 de março de 2020**. Institui, em caráter temporário, excepcional e emergencial, o teletrabalho e a flexibilização da jornada de trabalho aos servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

_____. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Instrução normativa 007, de 22 de abril de 2020**. Disciplina o teletrabalho no âmbito da UDESC enquanto perdurar o estado de calamidade pública em razão do COVID-19, com base na Resolução 07/2020 do CONSUNI e demais normativas do Estado de Santa Catarina.

_____. **Decreto no 4.184, de 6 de Abril de 2006**: Aprova o Estatuto da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e estabelece outras providências. Florianópolis, 2006.

_____. **Lei n. 8.092, de 1º de Outubro de 1990**: Transforma a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, e dá outras providências.. Florianópolis, 1990.

_____. **Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1985.

_____. Tribunal Judiciário de Santa Catarina. **Relatório de projeto experimental de teletrabalho**, de 2015.

_____. Tribunal Judiciário de Santa Catarina. **Resolução nº 22/2018**, de 2018. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172708&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Portaria nº 154/2016, de 2016. Dispõe sobre a realização de teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Disponível em: <http://www.trt12.jus.br/porta/areas/ascom/extranet/documentos/17_03_14_Portaria_PRESI_154_teletrabalho_consolidada_72_17.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHROEDER, J. B. **Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, 2007.

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, G. D. F. F. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

SOBRATT. Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores. **Macdata News**, São Paulo, 8 de abril. Entrevista. 2014. Disponível em: <<http://macdatanews.com/brasil-ja-counta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 21-34, 2017.

SOUZA, V. O. **O Sistema de Comunicação Digital (SICODI) como instrumento para efetivação do teletrabalho na fiscalização a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SULLIVAN, C.; LEWIS, S. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2001.

TEO, T. S. H.; LIM, V.K.G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. **International journal of information management**, v. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

TREMBLAY, D. G.; THOMSIN, L. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 100-113, 2012.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TUNG, L.-L.; TURBAN, E. Information technology as an enabler of telecommuting. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 2, p. 103-117, 1996.

BROEK, D. V. D.; KEATING, E. Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. **Policy Studies**, v. 32, n. 1, p. 21-33, 2011.

SELL, M. V.; JACOBS, S. M. Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, v. 11, n. 2, p. 81-95, 1994.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Proposal for implementing a telecommuting model/Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 12, p. 17-32, 2013.

VITTEERSØ, J., et al. Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. **Journal of Happiness Studies**, v. 4, n. 2, p. 201-233, 2003.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WOJCAK, E., et al. How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 33-41, 2016.

WORKMAN, M.; KAHNWEILER, W.; BOMMER, W. The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 199-219, 2003.

APÊNDICE A – DADOS DA REVISÃO SITEMÁTICA INTERNACIONAL

Ano	Título	Autores	Periódico	Qualis	Abordagem	Público/ Privado	Resumo	Conclusões
1987	The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study	Katz	Information & Management	A1	Qualitativa estudo de caso	Privado	O artigo apresenta um esboço de projeto para um programa de teletrabalho: diretrizes necessárias para a seleção, funcionários e gerentes relacionados, sistemas para monitorar o projeto piloto e avaliar os resultados.	O artigo implica inúmeras questões que devem ser pensadas para a implementação de um programa de teletrabalho: perfil do teletrabalhador, supervisão, colega de trabalho, avaliação de produtividade, comunicação, treinamento e controle.
1988	Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography	Nilles	Transportation Research Part A: General	A2	Revisão da literatura	-	Os meios pelos quais diferentes formas de teletrabalho podem alterar os padrões de transporte urbano são delineadas e seguidas por uma revisão das evidências empíricas. Também são investigados fatores que afetam a taxa de difusão do teletrabalho.	Observando o ambiente de deslocamento, a suficiência tecnológica, a familiaridade tecnológica, os aspectos sociais do trabalho, questões de gestão, barreiras legais e regulatórias, percebe-se que o teletrabalho em geral, pode permitir que as cidades lidem com populações crescentes por um tempo sem aumentar o investimento em infraestruturas de transporte.
1993	Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies	Frolick, Wilkes, Urwiler.	The Journal of Strategic Information Systems	A1	Qualitativa entrevistas	-	Esta pesquisa apresenta fatores que as empresas consideraram mais significantes e possuem mais interesse quando se consideram as políticas de teletrabalho.	Os resultados mostram que os programas de teletrabalho aumentaram a produtividade, diminuíram o absenteísmo e a rotatividade, e diminuíram as despesas não salariais para as empresas. O apego dos teletrabalhadores à cultura corporativa da organização foi uma questão de preocupação e foi abordado por meio de um conjunto de políticas semelhantes em todos os casos analisados.
1994	Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research	Van Sell, Jacobs.	Telematics and Informatics	A2	Revisão da literatura	-	Neste artigo é elaborado um modelo para integrar a pesquisa sobre teletrabalho. Apresenta o uso dependente de: limitações e custos sociais, aspectos das organizações e a disposição dos indivíduos para se tornarem teletrabalhadores. Os condutores e os impactos do teletrabalho são identificados.	Em suma, no curto prazo, o teletrabalho parece permitir que as organizações sejam mais produtivas a um custo menor. Para os indivíduos, o teletrabalho resulta na flexibilidade de atender a compromissos familiares e outros compromissos não relacionados ao trabalho; percepção de estresse reduzido; maior controle sobre o trabalho, tempo e espaços de convivência; e um maior senso de lealdade para com a organização.
1996	Information technology as an enabler of telecommuting	Tung, Turban.	International Journal of Information Management	A1	Revisão da literatura	-	O artigo apresenta a importância do teletrabalho, seguida por uma breve descrição das várias configurações do teletrabalho. Em segundo lugar, expõe as necessidades de tecnologias para	No sentido de melhorar a utilização dessa nova forma laboral, o artigo implica diversas questões tecnológicas que devem ser abordadas para implementação do teletrabalho: controles e segurança adequados, justificação de custo-

							troca de informação no teletrabalho e como ela pode ser cumprida.	benefício, formação e propriedade e manutenção dos equipamentos necessários em casa.
1997	Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda	Feldman, Gainey.	Human Resource Management Review	-	Revisão da literatura	-	Este artigo extrai das literaturas contingentes de emprego, concepção de emprego e isolamento social para compreender como diferenças individuais, atributos de trabalho e arranjos de teletrabalho levam a diferentes resultados para os teletrabalhadores individuais.	Três questões relevantes para pesquisas futuras sobre teletrabalho foram identificadas: algumas perspectivas teóricas adicionais que podem ser úteis no estudo do teletrabalho; alguns possíveis caminhos para testes empíricos das proposições identificadas; e algumas implicações possíveis para o design e a implementação do teletrabalho nas organizações.
1997	Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models	Mokhtarian, Salomon.	Transportation Research Part A: Policy and Practice	A2	Quantitativa survey	-	Usando dados de pesquisa de 628 funcionários da cidade de San Diego, foi verificado impulsos para o teletrabalho, restrições e facilitadores. Foi operacionalizado um modelo conceitual anterior sobre a preferência do colaborador por teletrabalho.	É demonstrado a importância das medidas atitudinais sobre as sociodemográficas, uma vez que as características sociodemográficas (como a presença de crianças, tempo de deslocamento) terão efeitos diferentes sobre a preferência por pessoas diversas.
1998	An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT)	Teo, Lim, Wai.	International Journal of Information Management	A1	Quantitativa survey	Privado	O impacto do teletrabalho na propensão a deixar a organização, os eventos que influenciam a decisão de teletrabalhar, as vantagens e desvantagens do teletrabalho para indivíduos e organizações, o apoio do supervisor e do colega de trabalho e o suporte a equipamentos e contas são examinados.	Os resultados sugerem que, em geral, os funcionários da organização são favoráveis ao teletrabalho e tendem a optar por ele, caso esteja disponível. Basicamente, o teletrabalho é percebido como sendo vantajoso em economizar tempo de deslocamento e permitir que os funcionários tenham mais autonomia em relação ao seu cronograma.
1999	Workers' propensity to telecommute: An empirical study	Bélangier.	Information & Management	A1	Quantitativa survey	-	Esta pesquisa investigou se fatores individuais, como idade, habilidades, identificação com a organização ou categoria de trabalho influenciaram as decisões dos indivíduos em exercer o teletrabalho ou não.	Categoria de emprego, gênero e avaliações de controle pessoal e produtividade mostraram uma diferença significativa entre teletrabalhadores e não-teletrabalhadores. Idade, anos de organização e habilidades tecnológicas não mostraram diferenças significativas.
1999	An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication	Duxbury, Neufeld.	Journal of Engineering and Technology Management	A1	Quantitativa survey entrevistas	Público	O artigo busca entender como os acordos de teletrabalho afetam a comunicação intra-organizacional. O estudo, realizado em dois departamentos do governo federal canadense, foi projetado para coletar informações de quatro grupos: teletrabalhadores, gerentes, colegas de trabalho e um grupo de controle.	Foram identificados os seguintes resultados: com algumas exceções importantes, os acordos de teletrabalho parcial têm pouco impacto nas comunicações intra-organizacionais; os gerentes que supervisionam os teletrabalhadores adaptaram-se com sucesso à forma como se comunicam, o teletrabalho tem o potencial de melhorar a comunicação ascendente, descendente e lateral.

2001	The organizational context of teleworking implementation	Illegems, Verbeke, S'Jegers.	Technological Forecasting & Social Change	A1	Quantitativa survey	-	O artigo relata os resultados empíricos de uma pesquisa realizada entre empresas em Bruxelas. O objetivo principal do artigo é identificar os condutores e restrições relevantes para a implementação do teletrabalho no ambiente de negócios.	Observou-se, referente a condutores, que a decisão do indivíduo de realizar ou não o teletrabalho é influenciada por uma variedade de elementos tecnológicos, institucionais e organizacionais. Referente as barreiras, foi encontrado: a falta de consciência do conceito de teletrabalho, a supervisão direta como o principal mecanismo de coordenação e controle, e fluxos sequenciais de informações.
2001	Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents	Sullivan, Lewis.	Gender, Work & Organization	A1	Qualitativa entrevistas	-	Este artigo explora a relação entre os papéis e limites do trabalho gênero entre os teletrabalhadores domiciliares e suas famílias. A literatura anterior sugere dois modelos alternativos das implicações do trabalho domiciliar para experiências de trabalho e família com base no gênero.	Os autores argumentam que esses modelos não são mutuamente exclusivos. Este estudo também demonstra o valor de examinar os co-residentes, bem como os próprios teletrabalhadores, quando exploram os efeitos no agregado familiar. Este estudo indica que trabalhar em casa afeta a vida dos co-residentes e pode ser uma fonte de conflitos familiares.
2002	Manager control and employee isolation in telecommuting environments	Kurland, Cooper.	The Journal of High Technology Management Research	A1	Qualitativa entrevistas	Privado	Este estudo examina os desafios relacionados ao teletrabalho, concentrando-se em como as estratégias de monitoramento gerencial (comportamento, produção, grupo) se vinculam às preocupações de isolamento profissional dos teletrabalhadores.	Os resultados sugerem que os principais desafios enfrentados pelos supervisores que gerenciam o teletrabalho envolvem estratégias de grupo: fomentar a sinergia, replicar o aprendizado informal, criar oportunidades para o trabalho em rede interpessoal e desenvolver funcionários fora da visão profissionalmente.
2002	Benefits and barriers of telework: differences of human resources managers according to company's operations strategy	Pérez, Sánchez, Carnicer.	Technovation	A1	Quantitativa survey	-	Este trabalho contribui com dados empíricos para a relação entre o uso de técnicas de teletrabalho e a sua implementação com a estratégia de operações da empresa. Utilizam-se dados de empresas espanholas para testar a relação entre inovação, treinamento de funcionários e outros parâmetros de desempenho da estratégia de produção com a viabilidade da adoção do teletrabalho.	Os resultados mostraram que a adoção do teletrabalho estava relacionada a algumas variáveis que podem influenciar a estratégia de produção da empresa. A variância das barreiras de teletrabalho foi mais bem explicada por fatores tecnológicos do que por fatores de Recursos Humanos. Além disso, a viabilidade do teletrabalho foi encontrada principalmente em empresas que possuíam maior percentual de tarefas possíveis de se realizar a distância e que usavam mais tecnologias e comunicação

2003	Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life	Hill, Ferris, Mårtinson	Journal of Vocational Behavior	A1	Quantitativa survey	Privado	Este estudo da IBM compara como três locais de trabalho (escritório tradicional, n = 4316, escritório virtual, n = 767 e home office, n = 441) podem influenciar aspectos do trabalho (desempenho no trabalho, motivação do trabalho, retenção de trabalho, sucesso da carga de trabalho e oportunidade de carreira) e vida pessoal (equilíbrio trabalho/vida e sucesso pessoal/familiar).	Os resultados indicam que o teletrabalho oferece o potencial equilíbrio entre a vida profissional e familiar e, ao mesmo tempo, melhora o desempenho dos negócios. Encontram-se poucas evidências de que o teletrabalho tenha ramificações negativas. Contudo, este estudo também revela que os benefícios dependem do tipo de trabalho adotado: há constatações de que o escritório virtual está associado a um menor equilíbrio trabalho/vida e a um menor sucesso na vida pessoal/familiar.
2003	Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey	Vittersø, Akselsen, Evjemo, Julsrud, Bergvik.	Journal of Happiness Studies	A1	Quanti-qualitativa survey entrevistas	-	O estudo investiga os efeitos do teletrabalho domiciliar na qualidade de vida, onde quatro dimensões foram analisadas: satisfação geral com a vida, senso de pertencer, senso de dever e senso de ser.	Depois de controlar as subdimensões da qualidade de vida, o trabalho domiciliar não afetou a satisfação com a vida como um todo. Além disso, quanto maior a concentração relatada pelo pesquisador, menor foi o sentimento de pertencimento relatado por seu parceiro.
2003	The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams	Workman, Kahnweiler, Bommer.	Journal of Vocational Behavior	A1	Quantitativa survey	Privado	Este estudo empírico investigou o teletrabalho e as inovações da equipe virtual com base na teoria do comprometimento, riqueza de informações e estilo cognitivo (autogoverno mental).	Os resultados indicam que certas combinações de estilos e mídias cognitivas contribuem para o comprometimento com a função de teletrabalho e com as equipes virtuais. Assim, recomendações são feitas para a seleção de teletrabalhadores, desenvolvimento e ambiente de teletrabalho.
2004	A model for investigating telework in accounting	Hunton, Ken Harmon.	International Journal of Accounting Information Systems	A1	Revisão da literatura	-	Este estudo desenvolve um Modelo de Comportamento de Teletrabalho (TBM), que aborda a interação de vários efeitos psicológicos, consequências individuais e resultados organizacionais.	O TBM fornece uma primeira aproximação dos fatores individuais e organizacionais relacionados ao teletrabalho e, conseqüentemente, sugere uma variedade de áreas a serem exploradas nas investigações prospectivas de teletrabalho.
2004	Telework: What Does it Mean for Management?	Illegems, Verbeke.	Long Range Planning	A1	Quantitativa survey	-	Este artigo desenvolve a primeira análise baseada em recursos de impactos de teletrabalho em grandes organizações. A abordagem adotada leva em conta tanto as considerações de cima para baixo quanto as demandas de baixo para cima.	Foram identificados vários impactos de teletrabalho em uma variedade de domínios de recursos, incluindo efeitos sobre o desenvolvimento estratégico e funcionamento operacional colaboradores, a eficiência produtiva mais ampla da organização, os vínculos externos da organização e várias externalidades.
2004	Employees' opportunities, preferences, and practices in	Peters, Tijdens, Wetzels.	Information & Management	A1	Quantitativa survey	-	Este estudo utiliza três modelos separados (a oportunidade, a preferência e a prática do teletrabalho) para analisar	Como resultados, se percebeu que a oportunidade dependeu em grande parte das características organizacionais e de trabalho. A preferência dependeu de todos os clusters explicativos,

	telecommuting adoption						a adoção do teletrabalho dos funcionários.	enquanto a prática foi especialmente dependente do trabalho e das características individuais.
2005	The character of telework and the characteristics of teleworkers	Haddon, Brynin.	New Technology Work and Employment	A1	Quantitativa survey	-	O artigo busca fazer uma contribuição empírica para o debate de definição e medição de teletrabalho, relatando dados relevantes de seis países para mapear a prevalência e os contornos do fenômeno do teletrabalho.	Este artigo demonstrou como o teletrabalho pode compreender diferentes elementos de tecnologia e localização, cujas diferentes combinações produzem uma variedade de tipos de trabalho. O teletrabalho parece refletir sobre práticas tradicionais laborais ao invés de uma mudança tecnológica.
2006	Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions	Golden.	Journal of Vocational Behavior	A1	Quantitativa survey	Privado	Baseando-se na conservação do modelo de recursos como o referencial teórico, é investigado o papel interveniente do esgotamento do trabalho na determinação do compromisso e rotatividade no teletrabalho.	Os resultados indicam que o teletrabalho está positivamente relacionado ao comprometimento e negativamente relacionado às intenções de rotatividade. Além disso, a exaustão do trabalho é encontrada para mediar as relações entre o teletrabalho e as intenções de comprometimento e rotatividade.
2006	Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness	Kossek, Lautsch, Eaton.	Journal of Vocational Behavior	A1	Quantitativa survey entrevistas	Privado	O artigo busca examinar o uso de teletrabalho por profissionais. Distingue-se entre descrições do uso da flexibilidade e como o indivíduo psicologicamente experimenta a flexibilidade, para pesquisa no sentido de fronteiras entre trabalho e família.	Os funcionários que perceberam um maior controle psicológico tinham intenções de rotatividade significativamente menores, conflitos familiares/trabalho e depressão. As estratégias de gestão de limites trabalho/família mais elevadas foram positivamente relacionadas com o conflito familiar-trabalho. O uso formal de controle relacionado positivamente às classificações de desempenho do supervisor.
2007	A new mode of European regulation? The implementation of the autonomous framework agreement on telework in five countries	Larsen, Andersen.	European Journal of Industrial Relations	-	Qualitativa entrevistas	-	Este artigo examina a implementação do primeiro acordo/quadro autónomo assinado pelos parceiros sociais europeus em vários Estados-Membros. Embora o acordo de teletrabalho afirma que deve ser implementado seguindo os procedimentos nacionais e práticas específicas para a gestão e trabalho, a prática é muitas vezes diferente.	Os parceiros sociais europeus referem-se aos seus sistemas de relações industriais como a principal razão para os diversos resultados da implementação. No entanto, são identificados três parâmetros que influenciaram a escolha do método de implementação e procedimentos para negociação: tradições de regulação nacional, jogos de poder (entre sindicatos, empregadores e o estado) em andamento e o tipo de política.
2007	Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility	Lee, Shin, Higa.	Decision Support Systems	A1	Quantitativa survey entrevistas	Privado	Este estudo examina a lacuna entre o teletrabalho e o trabalho presencial no acesso ao conhecimento com diferentes níveis, e no uso de meios de comunicação para troca de conhecimento.	A análise dos dados mostra que, embora a percepção da riqueza de informações de um meio seja bastante racional, ela também é parcialmente reestruturada por fatores não-rationais. Também revelou discrepâncias significativas entre o teletrabalho e o trabalho presencial na acessibilidade do conhecimento e nos padrões de uso de mídia para o acesso ao conhecimento.

2009	A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme	Maruyama, Hopkinson, James.	New Technology, Work, and Employment	A1	Quantitativa survey	-	O artigo objetiva identificar as variáveis-chave que são mais relevantes e positivas em termos de equilíbrio de vida/trabalho de teletrabalhadores.	Entre os fatores, identificou a flexibilidade de tempo como o mais importante, onde os teletrabalhadores podem atingir o equilíbrio certo entre trabalho e vida pessoal.
2010	The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment	Hunton, Norman.	Journal of Information Systems	B5	Quantitativa survey	Privado	O estudo buscou compreender melhor como as organizações podem alcançar objetivos, examinando o impacto de arranjos alternativos de teletrabalho no comprometimento organizacional dos funcionários e avaliando as relações entre os arranjos de teletrabalho, comprometimento organizacional e desempenho das tarefas.	Os participantes em três das condições de teletrabalho exibiram aumentos significativos no comprometimento afetivo, continuidade e normativo, em relação a um grupo controle; no entanto, em uma das condições de teletrabalho (exclusivamente em casa), o comprometimento organizacional foi equivalente ao grupo controle. Percebe-se uma associação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho.
2011	Autonomy and Information Work: Telework	Rosenfield, de Alves.	Dados-Revista De Ciências Sociais	A2	Qualitativa entrevistas	-	O objetivo deste estudo foi discutir o significado da autonomia no trabalho de informação e, especificamente, no teletrabalho. As ideias referem-se à pesquisa empírica com teletrabalhadores de Portugal e do Brasil..	O trabalho informacional apresenta tamanha diversidade que impossibilita qualquer conclusão universal. Há, sim, maior autonomia no trabalho mais qualificado, como em qualquer trabalho que mobilize mais intensamente competências, habilidades e talentos.
2011	Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia	Van den Broek, Keating.	Policy Studies	A1	Revisão da literatura	-	Baseando-se em abordagens políticas internacionais e nacionais de teletrabalho, este artigo reflete sobre as tensões entre o que poderia ser descrito como "direitos" e "privilegio" em abordagens políticas para teletrabalho.	Argumenta-se que se o teletrabalho por se tornar uma expectativa de funcionário legítimo, os instrumentos políticos na Austrália devem basear-se firmemente em direitos, ao invés de privilégios.
2012	Quality of work and life balance in teleworking	Abdullah, Ismail.	International Business Management	C	Quantitativa survey	Privado	Este estudo analisou a relação entre a efetividade da implementação do teletrabalho, os resultados da qualidade de vida dos funcionários, a qualidade da vida profissional e a satisfação no trabalho em uma organização.	Os resultados demonstraram que a qualidade de vida, a qualidade de vida profissional e a satisfação no trabalho têm relações significantes com o teletrabalho.
2012	IT support services for telecommuting workforce	Bayrak.	Telematics and Informatics	A2	Revisão da literatura	-	A finalidade deste estudo é descrever como teletrabalho e um trabalho presencial diferem na necessidade de apoio e como esta diferença dita aproximações diferentes a fornecer vários serviços tais como serviços de suporte de TI.	Para ser uma empresa de teletrabalho totalmente eficaz, é necessário fornecer treinamento de suporte técnico e suporte individual contínuo, pois os funcionários devem conseguir resolver rapidamente a maioria de todos os problemas técnicos para continuar produtivos.

2012	The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks	Glenn Dutcher, E.	Journal of Economic Behavior & Organization	A1	Quantitativa survey	-	Este estudo explora os efeitos de quem trabalha fora do escritório sobre a produtividade, que afeta diretamente uma empresa. As tarefas individuais criativas e maçantes foram usadas para imitar dois climas extremos do trabalho.	Os resultados deste estudo indicam que os efeitos ambientais do teletrabalho podem ter implicações positivas na produtividade de tarefas criativas mas em implicações negativas na produtividade de tarefas maçantes.
2012	Telework configurations and labour productivity: Some stylized facts	Neirotti, Paolucci, Raguseo.	International Journal of Engineering Business Management	-	Quantitativa survey	-	Este artigo explorou dois lados do teletrabalho: os principais tipos de práticas de teletrabalho adotadas pelas empresas em relação ao seu contexto tecnológico, organizacional e ambiental; e a associação entre a adoção de práticas de teletrabalho e a produtividade laboral.	Foram identificadas duas tipologias principais de teletrabalho: as empresas que utilizam formas de teletrabalho em casa e empresas que utilizam formas móveis de teletrabalho. As empresas que implantam práticas de "trabalho móvel" caracterizam-se por uma maior adoção de sistemas de informação e apresentam maior produtividade laboral em relação às empresas que não utilizam práticas de teletrabalho.
2012	Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks	Tremblay, Thomsin.	International Journal of Work Innovation	-	Quantitativa survey	Privado	Este artigo avalia as vantagens e desvantagens para os indivíduos de uma grande multinacional na Bélgica. Nesta organização, o teletrabalho é chamado de "trabalho móvel", e inclui não só o teletrabalho em casa, mas também o trabalho feito no escritório do cliente, em escritórios de satélites, telecentros etc.	Observa-se que a possibilidade de fazer teletrabalho e gênero estão significativamente relacionadas à prática do trabalho móvel, enquanto a idade não, contrariamente às expectativas. As vantagens encontradas foram: menos interferência dos colegas, ganho de flexibilidade, desenvolvimento pessoal e profissional, menos viagens e redução de perda de tempo, melhor organização do horário de trabalho e oportunidades.
2013	A multi-level socio-technical systems telecommuting framework	Bélanger, Watson-Manheim, Swan.	Behaviour & Information Technology	B2	Revisão da literatura	-	Na tentativa de explicar os resultados contraditórios encontrados em pesquisas prévias e na prática, é revisado a literatura de teletrabalho e exposto questões de conceitualização que precisam ser abordadas no desenvolvimento de um modelo de pesquisa teletrabalho.	O modelo multinível proposto, orientado pela teoria dos sistemas socio técnicos, ilustra as inter-relações dos antecedentes e desfechos de teletrabalho nos níveis de análise e ao longo do tempo. A pesquisa oferece uma série de implicações importantes para futuras pesquisas, bem como para os gestores envolvidos ou afetados pelo teletrabalho em suas organizações.
2013	Proposal for implementing a telecommuting model	Vargas, Osma.	RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao	B2	Qualitativo entrevistas	-	O teletrabalho sofre barreiras por organizações e funcionários no momento da adoção e incorporação, assim, este estudo mostra os principais obstáculos ou ameaças sobre a incorporação do teletrabalho na organização.	Os fatores que influenciam a implementação do teletrabalho são: cultura, desconfiança, segurança da informação, regulação e investimento. A implementação do teletrabalho requer um esforço da: gestão de recursos humanos e tecnológicos, dos supervisores adequados a gerenciar coerentemente as cargas de trabalho para alcançar maior eficiência em sua gestão.

2014	Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules	Coenen, Kok.	European Management Journal	A1	Qualitativo entrevistas	-	Este artigo investiga os efeitos do teletrabalho e horários de trabalho flexíveis sobre o desempenho das equipes em projetos de desenvolvimento de novos produtos (DNP).	Os achados das equipes de DNP demonstram que o teletrabalho tem um efeito positivo sobre o desempenho de desenvolvimento de produtos, possibilitando a partilha de conhecimentos, a cooperação multifuncional e o envolvimento inter organizacional, desde que ainda haja contato presencial.
2014	Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework?	Cooke, Chowhan, Cooper.	Relations Industrielles	-	Quantitativo survey	-	Avaliou-se o grau de alinhamento das estratégias organizacionais (inovação, envolvimento e redução de custos) com o teletrabalho usando os dados de funcionários do Canadá. Considera-se o teletrabalho como "orientado para os funcionários" quando um funcionário trabalha em casa para abordar suas necessidades familiares ou pessoais, e "orientado para o empregador" quando o empregador o impõe.	Os resultados mostram que os empregadores com foco na inovação foram significativamente mais propensos a usar ambos os tipos de teletrabalho, com maior ênfase no teletrabalho orientado para os funcionários, enquanto os empregadores favorecendo uma estratégia de envolvimento foram um pouco menos propensos a usar qualquer tipo de teletrabalho. Os resultados sugerem que os empregadores não estão alinhando universalmente a implementação dos dois tipos de teletrabalho com suas estratégias.
2014	Flexibility and telework: A study about scientific production analysis	da Silva.	Perspectivas em Ciência da Informação	B1	Revisão da literatura	-	Este artigo objetivou coletar e analisar um conjunto de autores, periódicos e palavras-chave que relacionam questões de flexibilidade e teletrabalho. Para isso, aplicou-se a metodologia de revisão sistemática da literatura em quatro bases de dados científicas, processo que identificou 80 estudos sobre o tema pesquisado.	Os resultados mostram que o trabalho e a pesquisa mais relevantes, de acordo com o número de citações, são de países anglo-saxônicos (Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, respectivamente); que há pouca pesquisa em parceria internacional e que os trabalhos mais citados têm como foco nas características dos teletrabalhadores e o impacto do teletrabalho na conciliação da vida pessoal e profissional.
2015	Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia	Contreras, Rojas.	Suma De Negócios	B2	Revisão da literatura	-	Este artigo explora vários pontos de vista sobre a sustentabilidade empresarial como um conceito que pode estar relacionado com o uso intensivo do teletrabalho, especialmente nas economias dos países em desenvolvimento, e para este caso em particular, Colômbia.	Apesar de não ter um relacionamento completamente direto, quanto mais bem-sucedido for o modelo de teletrabalho, mais contribuições serão dadas à sustentabilidade do negócio e, portanto, ao aparato produtivo nacional. No entanto, ele também funciona na direção oposta e não deve ser percebido como a panaceia das práticas trabalhistas atuais.
2016	Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives	Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac.	Transportation Research Part A: Policy and Practice	A2	Quantitativo survey	-	O objetivo deste artigo é explicar a lacuna entre as altas expectativas sociais, particularmente em termos de redução da frequência de deslocamento, aumento da produtividade e melhoria do equilíbrio entre trabalho e vida, e a realidade do teletrabalho domiciliar.	As principais razões levantadas por ambos os funcionários e empregadores são as vantagens incertas, juntamente com desvantagens imediatas. A conclusão examina os fatores contextuais diferentes que poderiam alterar este dilema de custo-benefício e promover o desenvolvimento do teletrabalho domiciliar.

2016	Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals	Campbell, Heales.	Australasian Journal of Information Systems	-	Quantitativa survey	-	Foi examinado os constructos conceituais de consequências do teletrabalho em indivíduos. Na literatura foram encontradas cinco áreas. No entanto, esse modelo não foi apoiado pela análise fatorial confirmatória de dados de pesquisa coletados de 250 profissionais de contabilidade em teletrabalho.	Revelou-se uma estrutura de seis fatores mais complexa em relação à (1) efetividade; (2) autogarantia; (3) trabalhar com outros; (4) pressão de trabalho; (5) imagem profissional; e (6) fisicalidade. Os resultados estendem a compreensão de construções latentes subjacentes ao teletrabalho por profissionais do conhecimento profissional.
2016	Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors	Collins, Hislop, Cartwright.	New Technology Work and Employment	A1	Qualitativo entrevistas	Público	Este artigo baseia-se nos resultados de entrevistas qualitativas realizadas com teletrabalhadores, seus colegas de escritório e pessoal de supervisão de uma iniciativa de teletrabalho introduzida por uma autoridade local do setor público do Reino Unido para explorar o apoio social no local de trabalho.	Encontrou-se diferenças entre o pessoal de teletrabalho permanente e de escritório em termos de apoio social. Em geral, há uma desconexão social desenvolvida entre teletrabalhadores e colaboradores presenciais. Em contrapartida, o apoio social foi mais importante para os colaboradores presenciais, que valorizavam os relacionamentos de colegas de trabalho.
2016	How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework	Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova Polakova.	Procedia - Social and Behavioral Sciences	B2	Revisão da literatura	-	O artigo centra-se na comparação e identificação das diferenças entre os arranjos tradicionais de trabalho e teletrabalho, destaca pontos fracos na liderança dos teletrabalhadores, e propõe um modelo de liderança para a indução dos teletrabalhadores.	O líder deve estar preparado para as situações de mudança e poder prever o que terá impacto nos teletrabalhadores. Foi criado um Modelo de Liderança, onde aborda as mudanças organizacionais básicas, seu impacto nos teletrabalhadores e o papel da liderança em cada situação.
2017	Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance	Solis.	European Journal of Management and Business Economics	-	Quantitativa survey entrevistas	Público	O objetivo deste artigo é analisar o efeito moderador das responsabilidades dos trabalhadores fora do ambiente de trabalho, com a interferência familiar no trabalho e interferência do trabalho da vida familiar, bem como o efeito moderador do controle pelo supervisor sobre teletrabalhadores no relação desempenho-teletrabalho.	Os resultados obtidos revelam que, quando há níveis de baixa responsabilidade, os teletrabalhadores apresentam menor interferência familiar no trabalho do que os não teletrabalhadores. Além disso, verificou-se que o controle dos teletrabalhadores pelos supervisores teve um efeito negativo na sua proatividade e adaptabilidade às tarefas.
2018	Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country	Ansong, Boateng.	Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries	-	Qualitativo entrevistas	Privado	O estudo procurou investigar os fatores tecnológicos, ambientais e organizacionais que influenciam a adoção do teletrabalho e os benefícios potenciais da adoção de teletrabalho nas operações da Ericsson Ghana.	A contribuição é feita pelos achados do estudo para o corpo do conhecimento por sondagem em estratégias e diretrizes para a implementação de teletrabalho no Gana e, em maior medida, a África Ocidental.

2018	Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls	Groen, van Triest, Coers, Wtenweerde.	European Management Journal	A1	Quantitativo survey	Privado	Investigou-se a relação entre o uso de uma implementação específica do trabalho flexível (teletrabalho) e o design do sistema de controle, especificamente a ênfase nos controles de saída.	Os resultados apontam que entre os teletrabalhadores, possuem a quota das horas de teletrabalho positivamente relacionada com a ênfase nos controles de saída. No entanto, os funcionários que têm permissão para teletrabalhar relatam menos ênfase nos controles de saída por seu gerente em relação àqueles não autorizados a teletrabalho.
2018	Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study	Hau, Todescat.	Navus-Revista De Gestao E Tecnologia	B3	Qualitativo/entrevista e questionários	Público	Analisa-se a implementação do teletrabalho em uma organização de jurisdição estadual no Brasil, de acordo com a percepção dos teletrabalhadores e seus gestores, no que diz respeito ao perfil dos sujeitos, motivações para a entrada nessa modalidade de trabalho, suas vantagens e desvantagens. *Artigo encontrado e descrito no portfólio de artigos nacionais	Os principais resultados referem-se ao perfil daqueles que optaram por teletrabalho: a maioria é formada por mulheres, casadas e com filhos. Uma grande motivação para essa escolha de modalidade de trabalho é a facilidade de conciliar o trabalho e a vida familiar. As principais vantagens foram a qualidade de vida na família e maior escolha de organização do tempo livre. Como desvantagens: a visão tendenciosa de teletrabalho, redução de oportunidades de carreira, a falta de regulamentações específicas e a vulnerabilidade de dados e recursos.
2018	Teleworking in brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform	Hazan, Morato.	Lex Humana	C	Revisão da literatura	-	Este artigo tem como objetivo investigar os regulamentos legais do teletrabalho, com foco nas mudanças trazidas pela lei 13,467 de 2017 (reforma trabalhista) e em direito comparado.	Identifica-se a implantação do sistema no setor público brasileiro, bem como as vantagens e desvantagens que o teletrabalho proporciona. Conclui-se que apesar de representar um avanço no reconhecimento desta forma de trabalhar de forma viável, a lei 13,467 de 2017 não regula as relações de teletrabalho na devida forma.

APÊNDICE B – DADOS DA REVISÃO SITEMÁTICA NACIONAL

Autor/ Ano	Qualis	Título	Revista	Objetivo	Resultados	Abordagem	Coleta de Dados
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	A2	Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional	Cadernos EBAPE.BR	O objetivo deste artigo foi descrever e caracterizar as visões de teletrabalhadores em relação ao teletrabalho enquanto prática de recursos humanos, suas vantagens e desvantagens, assim como o desafio de torná-lo uma prática estrategicamente orientada, por meio de um estudo em um programa de teletrabalho para estagiários de uma empresa multinacional.	Dentre as vantagens identificadas estão a relação positiva entre teletrabalho e atividades acadêmicas, a flexibilidade proporcionada, o amadurecimento profissional como resultado do estabelecimento autônomo de metas individuais de trabalho. Por outro lado, a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade foram apontados como as principais dificuldades dessa modalidade de trabalho.	Qualitativa	entrevistas
Barros e Silva (2010)	A2	Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil	Cadernos EBAPE.BR	Este artigo focaliza o teletrabalho levantando as percepções dos indivíduos que nele atuam sobre as consequências para a sua vida pessoal e profissional.	Os resultados permitiram identificar um quadro conceitual que aponta elementos condicionantes e elementos balizadores. Entre as condições, destacam-se características da pessoa, da organização, dos recursos e procedimentos disponibilizados, do trabalho, da família, do espaço doméstico e da sociedade. Como elementos balizadores surgem: o desempenho na empresa e os efeitos para a carreira, a relação com o trabalho, a vida pessoal e as relações sociais e em família.	Qualitativa	entrevistas
Bellini, Donaire, Santos, Mello e Gaspar (2011)	B2	Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento	Revista Ciências Administrativas	Este estudo tem como objetivos o delineamento das características do perfil desses teletrabalhadores e das características organizacionais necessárias à operacionalização do teletrabalho. Também se almeja o entendimento das percepções dos profissionais envolvidos sobre o teletrabalho executado.	Como resultado pôde-se concluir a existência de diferentes características a serem buscadas no teletrabalhador do conhecimento; bem como a existência características necessárias à cultura organizacional para a implantação e gestão do teletrabalho; e ainda a apresentação das percepções técnicas e pessoais desses profissionais acerca dos resultados do seu trabalho.	Qualitativa	entrevistas
Bernardino, Roglio e Del 1988Corso (2012)	B1	Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider	JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management	O objetivo foi identificar diretrizes para a implementação e gestão do teletrabalho, como uma alternativa para superar a escassez de profissionais qualificados em Tecnologia da Informação (TI).	Os resultados, com base em um estudo de caso, mostram que o teletrabalho contribui para atrair e reter profissionais qualificados em TI, deve ser baseado em relacionamentos confiáveis e ser apoiado por uma estratégia de descentralização da estrutura e dos ativos organizacionais	Qualitativa	entrevistas

Biasi e Souza (2006)	B2	O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Este artigo trata da análise de fatores de risco e de proteção para a qualidade de vida no trabalho (QVT) – especificamente para o teletrabalho.	A pesquisa realizada em uma grande empresa nacional de contact center comprova a viabilidade do teletrabalho para a regularização de fatores básicos da vida do trabalhador.	Quantitativa	survey
Boonen (2002)	B2	As várias faces do teletrabalho	Revista Economia & Gestão	Objetivou-se obter diferentes percepções entre teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais sobre os aspectos: trabalho em equipe versus isolamento; relacionamento social (sociedade/família); autocontrole; representação social; padrões de comprometimento; confiança (decisão) e comunicação.	Foi confirmado que o teletrabalho requer um profissional preparado já que esse profissional precisa de treinamento e competências específicas para assumir sua função e aprender a conviver nesse novo sistema de trabalho: autodisciplina e ambiente familiar tranquilo, com espaços bem demarcados, separando o que é do lar e o que é espaço de trabalho, para que se obtenham bons níveis de produtividade.	Quantitativa	survey
Bueno e Salvagni (2016)	B3	A Aprendizagem Organizacional e o Autodesenvolvimento no Âmbito do Teletrabalho	Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	A pesquisa tem como objetivo geral analisar a postura do teletrabalhador diante da entidade empresária, cotejando a forma de sua aprendizagem organizacional e a necessidade de autodesenvolvimento, parametrizando os dados obtidos com aspectos jurídicos sobre a temática.	Conclui-se ser necessário que se reaprecie as condições do teletrabalho, utilizando o desenvolvimento de metas factíveis como meio motivacional ao teletrabalhador. Não se deve utilizar tal modalidade laboral para realizar a hiper exploração do trabalho, mas sim concedendo-lhe a liberdade necessária, exigindo-lhe a duração razoável do trabalho domiciliar.	Qualitativa	entrevistas
Da Costa (2007)	A2	Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades	Revista de Administração Pública	A pesquisa investigou o processo de assujeitamento, explorando como os teletrabalhadores fazem sentido da experiência do teletrabalho, pela análise de suas práticas discursivas. Para isso, foram realizadas entrevistas abertas com 25 teletrabalhadores em home office do Rio de Janeiro.	As entrevistas realizadas apontam que, de forma geral, os teletrabalhadores se identificam com o discurso/prática do teletrabalho. A fonte dessa identificação, no entanto, não são as posições de sujeito providas pelo discurso da lealdade à empresa, ou a identificação com os papéis desempenhados dentro das organizações para as quais os entrevistados trabalham.	Qualitativa	entrevistas
Da Costa (2005)	A2	Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si	Cadernos EBAPE.BR	Este artigo busca explorar como o esforço de controle à distância se dá nessa situação em que a separação física organização-indivíduo é clara e estabelecida.	Cabe inquirir que espaços de exercício de liberdade para o indivíduo a proposta do teletrabalho realmente permite e, mesmo, que tipo de cidadão as organizações trabalham para construir, ao adotá-lo.	Qualitativa	entrevistas
Gomes e Silva (2016)	B2	Qualidade de Vida no Trabalho a Distância: um Estudo de Caso na PUC Minas Virtual	Revista Economia & Gestão	Este trabalho analisou a qualidade de vida dos instrutores de ensino a distância em teletrabalho da PUC Minas Virtual, buscando identificar tanto as principais dificuldades encontradas por esses profissionais quanto os aspectos positivos desse tipo de atividade para as suas vidas.	Os resultados mostram que a percepção dos instrutores quanto à qualidade de vida no trabalho não supera os seis pontos em uma escala de zero a dez pontos. Destaca-se positivamente a categoria “Trabalho e espaço total de vida” com uma avaliação que supera os sete pontos e, negativamente, a categoria “Compensação justa e adequada” que não alcançou os três pontos.	Quantitativa	survey

Hau e Todescat (2018)	B3	O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	Analisa-se a implementação do teletrabalho em uma organização de jurisdição estadual no Brasil, de acordo com a percepção dos teletrabalhadores e seus gestores, no que diz respeito ao perfil dos sujeitos, motivações para a entrada nessa modalidade de trabalho, suas vantagens e desvantagens. *Artigo encontrado e descrito no portfólio de artigos internacionais	Os principais resultados referem-se ao perfil daqueles que optaram por teletrabalho: a maioria é formada por mulheres, casadas e com filhos. Uma grande motivação para essa escolha de modalidade de trabalho é a facilidade de conciliar o trabalho e a vida familiar. As principais vantagens foram a qualidade de vida na família e maior escolha de organização do tempo livre. Como desvantagens: a visão tendenciosa de teletrabalho, redução de oportunidades de carreira, a falta de regulamentações específicas e a vulnerabilidade de dados e recursos.	Qualitativa	questionário
Mello, Santos, Kuniyosh, Gaspar e Kubo (2014)	B1	Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center	Revista de Administração da UFSM	Esta pesquisa teve como objetivo compreender como e por que as empresas de call center e contact center utilizam o teletrabalho na prestação de serviços.	Foi revelado que o teletrabalho tem sido utilizado com muito equilíbrio. As razões do uso foram: redução de custos; aumento da produtividade; melhoria da qualidade de atendimento aos clientes; possibilidade de oferecer melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores.	Quali-quantitativa	survey
Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010)	B1	O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores	Revista de Administração e Inovação	O objetivo desta investigação foi traçar um quadro da percepção dos teletrabalhadores em relação à qualidade de sua vida profissional.	Concluiu-se que o teletrabalho traz bem-estar, melhora na qualidade de vida em relação ao trabalho presencial na empresa. O bem-estar do trabalhador relaciona-se com a sua saúde física e mental e com o impacto positivo desses fatores na eficácia organizacional.	Qualitativa	entrevistas
Soares (1995)	A2	Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs	Revista de Administração de Empresas	O artigo busca entender como o trabalho descentralizado pelo teletrabalho num CPD afeta a comunicação informal e quais são suas semelhanças e diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.	O caso da ORGI sugere que o teletrabalho pode agravar os problemas de comunicação e criar uma estrutura organizacional mais rígida. Uma maneira eficiente de alcançar tais objetivos passa necessariamente por uma mudança na organização do trabalho, onde, em vez de utilizar soluções caras como o teletrabalho, dever-se-ia descartar os princípios tayloristas que sustentam a organização do trabalho.	Qualitativa	entrevistas
Tremblay (2002)	A2	Organização e satisfação no contexto do teletrabalho	Revista de Administração de Empresas	Essa pesquisa foi elaborada com o propósito de esclarecer sobre as tarefas dos teletrabalhadores e sua possível evolução nesse contexto, bem como as questões ligadas ao risco e aos aspectos de gênero.	Constatou-se que, no contexto do teletrabalho, as mulheres não realizam os mesmos tipos de tarefa que os homens. Em casa, também existem diferenças entre homens e mulheres. Todavia, no que tange às vantagens e desvantagens do teletrabalho, todos parecem estar de acordo.	Qualitativa	entrevistas

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA MPSC

Objetivo: buscar informações da implementação de teletrabalho na prática.

Motivação inicial

1. Quais as motivações (problemas/oportunidades) que fizeram a organização buscar a implementação do teletrabalho?

Operacionalização

2. Em que locais é possível exercer o teletrabalho? (ex. *coworking*, *home office*, outra sede da empresa)
3. Quem está em teletrabalho integral é permitido se fixar em cidades/estados/países diferentes e longe da sede da organização?
4. Quais as formas estabelecidas possíveis de teletrabalho (periodicidade e tempo)? Há a possibilidade de troca de modalidade?
5. Servidor deve permanecer disponível, por meio virtual, em horário a ser fixado?
6. Como é estabelecida a transparência de informações referente ao programa de teletrabalho? Essa transparência é obrigatória?
7. Quais meios de comunicação são utilizados entre teletrabalhadores e servidores presenciais? São eficientes e suficientes?
8. Há um limite de número de servidores que podem estar em teletrabalho na instituição?

Segurança da Informação e Segurança no trabalho

9. Que práticas são realizadas para garantir a segurança dos dados digitais?
10. Há orientações sobre equipamentos de segurança no local de trabalho? (ex. câmeras, alarmes) Quem é responsável pela manutenção, fiscalização, e manutenção dos equipamentos de segurança?

Controle de desempenho

11. Como é efetuado o cálculo de produtividade do teletrabalhador? Qual é a periodicidade das metas (diário/semanal/ mensal)? Por que a organização considera que a produtividade deve ser acima do presencial?
12. Há preocupação com a quantidade de horas trabalhadas e qualidade do trabalho? Como são mensurados?
13. Como é feita a avaliação de desempenho da organização? Ela aborda as peculiaridades do teletrabalho?

Resistência e Sensibilização

14. Houve resistência à implementação do teletrabalho? Por parte de quem?
15. Há práticas de sensibilização da equipe presencial e gestores? Quais?
16. Há práticas de integração de teletrabalhadores (principalmente dos teletrabalhadores na modalidade integral)? Há práticas de integração de novos servidores que se estabelecem em setores onde há outros servidores em teletrabalho?
17. Há práticas de sensibilização da equipe presencial? Quais?
18. O teletrabalho conduz a necessidade de novas competências dos servidores. Como elas são desenvolvidas aos gestores? E aos teletrabalhadores?

Benefícios e fragilidades

19. Quais os benefícios percebidos pelos servidores?
20. Quais os benefícios gerados a organização?
21. Quais as fragilidades encontradas no processo de teletrabalho pelo servidor teletrabalhador? E pelo gestor?

Conclusão da entrevista

Sugestões para a implementação de projeto-piloto.

Solicitações de arquivos relacionados ao teletrabalho que possam compartilhar.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA TJSC

Objetivo: buscar informações da implementação de teletrabalho na prática.

Motivação inicial

1. Quais as motivações (problemas/oportunidades) que fizeram a organização buscar a implementação do teletrabalho?

Operacionalização

2. Em que locais é possível exercer o teletrabalho? (ex. *coworking*, *home office*, outra sede da empresa)
3. Quem está em teletrabalho integral é permitido se fixar em cidades/estados/países diferentes e longe da sede da organização?
4. Quais as formas estabelecidas possíveis de teletrabalho (periodicidade e tempo)? Há a possibilidade de troca de modalidade?
5. Servidor deve permanecer disponível, por meio virtual, em horário a ser fixado?
6. Quais meios de comunicação são utilizados entre teletrabalhadores e servidores presenciais? São eficientes e suficientes?

Segurança da Informação e Segurança no trabalho

7. Que práticas são realizadas para garantir a segurança dos dados digitais?
8. Há orientações sobre equipamentos de segurança no local de trabalho? (ex. câmeras, alarmes) Quem é responsável pela manutenção, fiscalização, e manutenção dos equipamentos de segurança?

Controle de desempenho

9. Como é efetuado o cálculo de produtividade no plano de trabalho individualizado?
10. Como é efetuado o cálculo de produtividade do teletrabalhador? Qual é a periodicidade das metas (diário/semanal/ mensal)? Por que a organização considera que a produtividade deve ser acima do presencial?
11. Há preocupação com a quantidade de horas trabalhadas e qualidade do trabalho? Como são mensurados?
12. Como é feita a avaliação de desempenho da organização? Ela aborda as peculiaridades do teletrabalho?

Resistência e Sensibilização

13. Houve resistência à implementação do teletrabalho? Por parte de quem?
14. Há práticas de sensibilização da equipe presencial e gestores? Quais?
15. Há práticas de integração de teletrabalhadores (principalmente dos teletrabalhadores na modalidade integral)? Há práticas de integração de novos servidores que se estabelecem em setores onde há outros servidores em teletrabalho?

Benefícios e fragilidades

16. Quais os benefícios percebidos pelos servidores?
17. Quais os benefícios gerados a organização?
18. Quais as fragilidades encontradas no processo de teletrabalho pelo servidor teletrabalhador? E pelo gestor?

Conclusão da entrevista

Sugestões para a implementação de projeto-piloto.

Solicitações de arquivos relacionados ao teletrabalho que possam compartilhar.

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA TRT12

Objetivo: buscar informações da implementação de teletrabalho na prática.

Motivação inicial

22. Quais as motivações (problemas/oportunidades) que fizeram a organização buscar a implementação do teletrabalho?
23. Confirmar: o TRT12 segue a Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015, do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT) e a Resolução nº 227/CNJ também?

Operacionalização

24. Em que locais é possível exercer o teletrabalho? (ex. *coworking*, *home office*, outra sede da empresa)
25. Confirmar: Quem está em teletrabalho integral é permitido se fixar em cidades da jurisdição do TRT12 (Santa Catarina). Existem atuais exceções de teletrabalhadores fixados em outros estados e países?
26. Quais as formas estabelecidas possíveis de teletrabalho (periodicidade e tempo)? Há a possibilidade de troca de modalidade?
27. Visto que as tecnologias da informação e comunicação são limitadas aos dias úteis no horário compreendido entre as 8h e 19h30, há a flexibilidade de o teletrabalhador trabalhar durante esse período ou deve permanecer disponível, por meio virtual, no horário padrão do TRT12?
28. Como é estabelecida a transparência de informações referente ao programa de teletrabalho? Essa transparência é obrigatória?
29. Na portaria do TRT12 cita vários meios de comunicação utilizados. O que seria o Gtalk? São eficientes e suficientes?
30. Há um limite de número de servidores que podem estar em teletrabalho na instituição?
31. O ingresso é feito a qualquer tempo desde que se cumpra os requisitos?
32. Caso o servidor consiga aderir ao programa de teletrabalho, é estabelecido a duração para esse regime laboral de quanto tempo?
33. A Secretaria de Gestão de Pessoas acompanha o desempenho e resultados alcançados durante a participação dos servidores ou isso fica a cargo do Comitê de Gestão do Teletrabalho.

Controle de desempenho

34. Como é efetuado o cálculo de produtividade do teletrabalhador? Qual é a periodicidade das metas (diário/semanal/ mensal)? Por que a organização considera que a produtividade deve ser acima do presencial?
35. Há preocupação com a quantidade de horas trabalhadas e qualidade do trabalho? Como são mensurados?
36. Como é feita a avaliação de desempenho da organização? Ela aborda as peculiaridades do teletrabalho?

Resistência e Sensibilização

37. Houve resistência à implementação do teletrabalho? Por parte de quem?
38. Há práticas de sensibilização da equipe presencial e gestores? Quais?
39. Há práticas de integração de teletrabalhadores (principalmente dos teletrabalhadores na modalidade integral)?
40. O teletrabalho conduz a necessidade de novas competências a serem desenvolvidas pelos servidores. Como elas são desenvolvidas aos gestores? E aos teletrabalhadores?

Benefícios e fragilidades

41. Quais os benefícios percebidos pelos servidores e organização?
42. Quais as fragilidades encontradas no processo de teletrabalho pelo servidor teletrabalhador? E pelo gestor?

Informações sobre o Projeto-Piloto de Teletrabalho

Início e Fim

Quantidade de servidores/ perfil dos servidores

Acompanhamento do projeto piloto

Objetivos com o projeto piloto

Resultados alcançados com o projeto piloto

Conclusão da entrevista

Sugestões para a implementação de projeto-piloto.

Solicitações de arquivos relacionados ao teletrabalho que possam compartilhar.

Quantitativo de servidores em teletrabalho, por gênero e modalidade.

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO INICIAL – DADOS DO SEREM

Olá colaboradores do SEREM! Esse questionário está sendo realizado para eu ter uma base da opinião de vocês sobre o teletrabalho e conhecer o perfil de cada um. As informações, aqui prestadas, não serão divulgadas individualmente a ninguém.

1. Nome: _____

2. Cargo: _____

3. Idade: _____

4. Tempo de trabalho no cargo atual: _____

5. Tempo de trabalho na instituição: _____

6. Endereço: _____

7. E-mail: _____

8. Formação acadêmica:

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-Graduação incompleta
- Pós-Graduação Completa

9. Área de Formação: _____

10. Como você classifica a necessidade de utilização de Tecnologias da Informação em suas atividades no trabalho:

1 - Pouco Frequente 2 – Frequente 3 – Muito Frequente

11. Como você classifica a necessidade de conversa presencial com os colegas para elaboração de suas atividades no trabalho:

1 - Pouco Frequente 2 – Frequente 3 – Muito Frequente

12. Como você classifica a necessidade de realização de atividades de forma individual no trabalho:

1 - Pouco Frequente 2 – Frequente 3 – Muito Frequente

13. Que benefícios você acredita que o teletrabalho pode trazer para a realização do seu trabalho:

14. Que benefícios você acredita que o teletrabalho pode trazer para sua vida pessoal:

15. Você possui ressalvas sobre o teletrabalho? Comente sobre.

16. Você possui interesse em praticar o teletrabalho:

- Não tenho interesse
- 1 dia por semana
- 2 dias por semana
- 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- Integral (todos os dias)

17. Você acredita que seria necessário impor horário padrão de trabalho (por exemplo: das 12h às 18h) nos dias em que é feito o teletrabalho?

- Sim
- Não
- Talvez

18. Você possui um ambiente agradável em casa para poder trabalhar?

- Sim

Não

19. Você possui computador/notebook com acesso à internet em casa?

Sim

Não

20. Você possui a responsabilidade de cuidar de outras pessoas em casa? (ex: crianças, idosos)

Sim

Não

21. Fique à vontade para deixar comentários e sugestões.

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO INICIAL – TELETRABALHADOR

Questionário inicial para verificar se esse novo modelo laboral combina com suas funções, aspectos pessoais e profissionais.

Perfil de personalidade

Esta seção busca analisar o perfil de personalidade dos teletrabalhadores, os quais são possíveis identificar aspectos mais favoráveis e menos favoráveis a esse tipo de trabalho. Serão apresentadas, a seguir, afirmações e você deve se posicionar na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Nome: _____

2. Consigo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

3. Tenho facilidade de concentração.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

4. Tenho facilidade de iniciar novas atividades

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

5. Sou uma pessoas automotivada.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

6. Sou uma pessoa autodisciplinada.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

7. Tenho facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

8. Percebo oportunidade de crescimento/desenvolvimento no meu trabalho.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

9. Prefiro trabalhar sozinho.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

10. Percebo que as pessoas confiam no meu trabalho.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

11. Sou uma pessoa capaz de se adequar às novas circunstâncias e abertura de conhecimentos.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

12. Tenho capacidade de tomar decisões por conta própria, responsivamente.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

13. Demonstro equilíbrio nas minhas colocações, emoções e atitudes.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

14.Sinto a necessidade de supervisão de meus superiores para concluir meus trabalhos.

1 -Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo/nem discordo 4- Concordo Parcialmente 5 –
Concordo Totalmente

15. O que motiva você a participar do projeto-piloto de teletrabalho?

16. Selecione os benefícios que você pretende obter em relação ao desenvolvimento de seu trabalho ao trabalhar remotamente:

- Maior concentração
- Evita estresse com deslocamento
- Menor número de interrupções
- Aumento de produtividade
- Autonomia no ritmo do trabalho
- Ambiente de trabalho mais flexível
- Melhora de competências individuais (responsabilidade)
- Melhora de competências individuais (agilidade)
- Melhora de competências individuais (proatividade)
- Outro: _____

17. Selecione os benefícios que você pretende obter, em nível pessoal, ao trabalhar remotamente:

- Melhor utilização do tempo
- Melhor balanço entre vida pessoal e profissional
- Economia financeira (deslocamento)
- Economia financeira (vestuário)
- Economia financeira (alimentação)
- Melhoria na qualidade de vida
- Maior convívio familiar
- Percepção de desenvolvimento pessoal
- Outro: _____

18. Selecione as opções que pesariam negativamente em sua decisão de aderir ou não ao teletrabalho:

- Maior dificuldade de tirar dúvidas
- Isolamento Social
- Receio de ter problemas com equipamento ou software
- Distância dos setores de apoio (centro de saúde, serviços de pessoal, etc)

- Distração com atividades domiciliares
- Ter problemas com controle de horário/produção
- Receio de ter que trabalhar mais devido ao controle de produção
- Receio de receber uma supervisão mais forte
- Ambiente em casa barulhento
- Outro: _____

Perfil de tarefas

19. Você possui autonomia para executar suas tarefas sozinho.

1- Nenhuma Tarefa 2- Poucas Tarefas 3- Nem muitas/nem poucas tarefas 4- Muitas tarefas 5 – Todas as tarefas

20. Você possui as informações suficientes para realizar suas tarefas.

1 – Nunca 2- Raramente 3 - Às vezes 4- Muitas vezes 5 - Sempre

21. Atendimento presencial ao público faz parte das suas tarefas.

1- Nenhuma Tarefa 2- Poucas Tarefas 3- Nem muitas/nem poucas tarefas 4- Muitas tarefas 5 – Todas as tarefas

22. Você estabelece e cumpre um cronograma de trabalho com todas as etapas necessárias?

1 – Nunca 2- Raramente 3 - Às vezes 4- Muitas vezes 5 - Sempre

23. Em relação ao total de tarefas que você possui, assinale uma porcentagem.

- **Tarefas sem interação de outras pessoas**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

- **Tarefas com interação PRESENCIAL de outras pessoas**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

- **Tarefas com interação REMOTA de outras pessoa**

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Tecnologia da Informação e Comunicação

Esta seção busca identificar aspectos relativos as tecnologias de informação e comunicação utilizados.

24. Qual sua capacidade de resolver um problema técnico de hardware ou software?

1- muito baixa 2 -baixa 3- razoável 4 -boa 5- muito boa

25. Qual sua habilidade para utilizar o computador, softwares e sistemas necessários para executar suas tarefas?

1- muito baixa 2 -baixa 3- razoável 4 -boa 5- muito boa

26. Você possui recursos próprios (computadores, internet, mobiliário) necessários para realizar parte do seu trabalho em casa?

- Sim, possuo.
- Possuo em partes.
- Não possuo

27. Você estaria disposto a arcar com a aquisição de recursos para trabalhar parte de suas tarefas em casa? Por quê?

Localização e horário de trabalho

Esta seção busca identificar como você percebe a sua atual localização de trabalho e os horários trabalhados (UDESC).

28. Assinale como você percebe o meio ambiente de trabalho atual (UDESC):

1- Muito desagradável 2- desagradável 3- razoável 4- agradável 5- muito agradável

29. Selecione as principais vantagens do seu atual ambiente de trabalho (UDESC):

- Não há ruídos
- Local de trabalho com cadeira e mesa de maneira ergonômica
- Equipamentos e manutenção adequados
- Limpeza adequada
- Proximidade de restaurantes, comércios, bancos (serviços em geral)
- Interação com colegas
- Boa Luminosidade
- Ar condicionado
- Contato com a chefia imediata
- Outro: _____

30. Selecione as principais desvantagens do seu atual ambiente de trabalho (UDESC):

- Barulho
- Equipamentos inadequados
- Luminosidade ruim
- Limpeza inadequada
- Climatização inadequada
- Longe da residência
- Alto grau de interferência
- Contato forçado com os colegas
- Outro: _____

Saúde e bem-estar

Esta seção busca identificar aspectos relacionados a saúde e bem-estar do colaborador antes de entrar no teletrabalho.

31. Como você avalia sua satisfação profissional atualmente?

1- muito insatisfeito 2 -insatisfeito 3- indiferente 4 -satisfeito 5- muito satisfeito

32. Como você avalia sua qualidade de vida atualmente?

1- muito ruim 2 -ruim 3- razoável 4 -boa 5- muito boa

33. Assinale com que frequência você percebe as seguintes sensações (Antes do teletrabalho):

	Nunca	Raramente	Eventualmente	Sempre
Ansiedade				
Depressão				
Desamparo				
Desespero				
Irritação				
Mau humor				
Cansado				
Dor (física)				

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO MENSAL - TELETRABALHADOR

Nome: _____

Período: _____

Bem-estar e saúde**1. Como você avalia sua satisfação profissional no momento atual?**

1- muito insatisfeito 2 -insatisfeito 3- indiferente 4 -satisfeito 5- muito satisfeito

2. Como você avalia sua qualidade de vida no momento atual?

1- muito ruim 2 -ruim 3- razoável 4 -boa 5- muito boa

3. Como você avalia sua interação com as pessoas do seu setor?

- Mais baixa do que antes
 Mesma do que antes
 Mais alta do que antes

4. Como você avalia a sua interação com as pessoas de outros setores da instituição?

- Mais baixa do que antes
 Mesma do que antes
 Mais alta do que antes

5. Houve dificuldades observadas ao longo do período? Comente.

6. Houve facilidades percebidas ao longo do período? Comente.

7. Assinale com que frequência você percebe as seguintes sensações (Durante o teletrabalho):

	Nunca	Raramente	Eventualmente	Sempre
Ansiedade				
Depressão				
Desamparo				
Desespero				
Irritação				
Mau humor				
Cansado				
Dor (física)				

INFRA-ESTRUTURA**8. Assinale como você percebe o seu ambiente de trabalho remoto (NO TELETRABALHO):**

1 – muito desagradável 2- desagradável 3-Indiferente 4- agradável 5- muito agradável

9. Avalie seu ambiente de trabalho em casa:

-	Péssima	Ruim	Regular	Ótima
Limpeza				
Iluminação				
Ventilação				
Mobiliário				
Materiais de escritório				
Infraestrutura de TICs				
Acesso à informação				

10. Selecione todos os aspectos que há em seu ambiente de trabalho em casa:

- Não há ruídos
- Não há interrupções de pessoas familiares
- Local de trabalho com cadeira e mesa de maneira ergonômica
- Mesa de trabalho organizada
- Não há responsabilidade de cuidar de outras pessoas enquanto trabalho (crianças/idosos)

11. Tem ocorrido problemas relacionados as tecnologias da informação e comunicação necessárias para a realização de suas tarefas? Relate.

TRABALHO E PRODUTIVIDADE**12. Qual a sua percepção em relação ao tempo de trabalho realizado remotamente?**

1 – sinto que trabalho menos que a jornada padrão 5- sinto que trabalho mais que a jornada padrão

13. Como você se organiza para trabalhar em casa (horários, família, outras atividades)? Consegue separar suas atividades profissionais das atividades domésticas e distrações da família?

14. Houve algum tipo de preconceito/resistência de amigos, colegas de trabalho, supervisores ou familiares pelo fato de trabalhar em casa? Comente.

15. Deixe comentários e sugestões ao projeto-piloto.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO MENSAL – GESTOR

Nome: _____

Período: _____

Informações de acompanhamento**1. Em geral, a qualidade do trabalho apresentada pelos teletrabalhadores foi satisfatória no último período?**

1- Abaixo do esperado 2- esperado 3 – acima do esperado

2. Espaço aberto para observações sobre qualidade do trabalho e teletrabalhadores:_____
_____**3. Em geral, a produtividade dos teletrabalhadores foi satisfatória no último período?**

1- Abaixo do esperado 2- esperado 3 – acima do esperado

4. Espaço aberto para observações sobre a produtividade:_____
_____**5. Houve preconceitos/resistência de pessoas em relação ao teletrabalho? Comente.**_____
_____**6. Houve dificuldades observadas ao longo do período? Comente.**_____
_____**7. Houve facilidades percebidas ao longo do período? Comente.**_____
_____**8. Deixe comentários e sugestões ao projeto-piloto.**_____

APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO SERVIDORES UDESC

Prezado servidor

Tendo em vista a atual situação e a necessidade de realização do teletrabalho por tempo indeterminado, considera-se oportuno identificar as percepções dos servidores em relação a essa nova forma de trabalho, garantindo seu adequado acompanhamento.

Para ampliar a discussão sobre o tema, solicitamos que responda a um questionário com base na sua recente experiência de trabalho remoto. As informações coletadas serão utilizadas na dissertação de Mestrado Profissional em Administração, da aluna Ana Luiza Leite, sob a orientação da Profa. Dannyela da Cunha Lemos, que vem trabalhando desde o ano passado no desenho de um projeto piloto de teletrabalho para a UDESC.

O questionário não é identificado e as respostas serão tratadas apenas no conjunto geral. O tempo médio para resposta é 10 minutos.

***Obrigatório**

HOME OFFICE: Questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalho em casa. Questões sobre tempo, periodicidade, organização do trabalho e supervisão

1. De modo geral, como você avalia a sua experiência atual de trabalho remoto na UDESC? *

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>					
Muito ruim						Muito boa

2. O tempo em que você trabalha em casa é determinado por: *

- Horário fixo (de acordo com horário em que trabalhava na UDESC)
- Horário fixo (diferente do horário em que trabalhava na UDESC)
- Horário livre (você escolhe o período/horário em que trabalha)
- Outro: _____

3. Você já teve experiências anteriores, na UDESC, realizando trabalho remoto: *

- Sim, em período parcial (de 1 a 4 vezes na semana)
- Sim, em período integral (todos os dias)
- Não, nunca.
- Outro: _____

4. Qual a sua percepção em relação ao tempo de trabalho realizado remotamente?

- Sinto que trabalho menos que a jornada padrão
- Sinto que trabalho o mesmo que a jornada padrão
- Sinto que trabalho mais que a jornada padrão

5. Como você se organiza para trabalhar em casa (horários, família, outras atividades)? *

6. Na sua opinião, qual a melhor forma para a avaliação e supervisão do trabalho realizado em casa? *

- Número de horas trabalhadas - acesso ao sistema (monitoramento eletrônico)
- Controle de resultados - mapeamento de atividades e resultados alcançados
- Controle de desempenho - definição de metas em relação à tarefas pré- estabelecidas
- Outro: _____

7. Para seu tipo de trabalho e função desempenhada, o que você considera adequado como periodicidade de trabalho em casa: *

- 1 dia por semana
- 2 dias por semana

- 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- Integral (todos os dias)

8. Você possui interesse em continuar exercendo o trabalho em casa após as atividades presenciais normalizarem? *

- Não tenho interesse
- 1 dia por semana
- 2 dias por semana
- 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- Integral (todos os dias)

ESTRUTURA: Questões relacionadas a estrutura física da residência para realização do trabalho remoto.

9. Assinale como você percebe o seu ambiente de trabalho remoto: *

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
Muito desagradável					Muito agradável

10. Avalie aspectos do ambiente de trabalho em casa em relação ao encontrado no ambiente de trabalho na UDESC: *

-	Melhor	Semelhante	Pior
Limpeza			
Iluminação			
Ventilação			
Mobiliário			
Materiais de escritório			
Infraestrutura de TICs			
Acesso à informação			

11. Selecione todos os aspectos que estão presentes em seu ambiente de trabalho em casa: *

- Barulho
- Interrupções de pessoas
- Local de trabalho próprio/específico para o trabalho em casa
- Cadeira e mesa de trabalho dispostos de maneira ergonômica
- Mesa de trabalho organizada
- Responsabilidade de cuidar de outras pessoas enquanto trabalho (crianças/idosos)
- Responsabilidade por tarefas domésticas enquanto trabalha
- Outro: _____ -

12. Assinale os mobiliários/equipamentos que você tem utilizado no trabalho remoto:

	Sim	Não, porque não tenho	Não, porque não é necessário
Computador (desktop)			
Computador portátil (notebook)			
Segunda tela (computador)			
Celular (smartphone)			
Tablet			
Mouse pad			
Apoio para os pés			
Apoio de punho no teclado			
Suporte para notebook			

Mesa (tipo escritório)			
Mesa (tipo jantar)			
Cadeira fixa			
Cadeira ajustável SEM apoio para braços			
Cadeira ajustável COM apoio para braços			
Impressora			
Materiais de escritório			

B. O que tem facilitado o trabalho remoto em relação ao suporte ofertado pela UDESC:

- Acesso à informação
- Suporte de TI
- Divulgação de cursos e materiais para estudo à distância
- Outro:

BEM- ESTAR E SAÚDE: Questões relacionadas a manutenção do bem-estar e a saúde física e mental no decorrer do desenvolvimento do trabalho em home office.

14. Como você avalia a sua interação com as pessoas do seu setor? (momento atual de trabalho em home office em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC) *

- Mais baixa do que antes
- Mesma do que antes
- Mais alta do que antes

15. Como você avalia a sua interação com as pessoas de outros setores da instituição? (momento atual de trabalho em home office em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC) *

- Mais baixa do que antes
- Mesma do que antes
- Mais alta do que antes

16. Assinale os meios de comunicação utilizados em home office para se comunicar com chefia, colegas de trabalho e público externo:

- E-mail
- Telefone
- Whats App
- Telegram
- Messenger
- Skype
- Zoom
- Teams
- Outro: _____

17. Assinale com que frequência você percebe as seguintes sensações (momento atual de trabalho em home office em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC):

	Mais frequente do que antes	Mesma frequência do que antes	Menos frequente do que antes
Ansiedade			
Depressão			
Desamparo			
Desespero			
Irritação			
Mau humor			
Cansado			
Dor (física)			

18. Selecione a importância que você acredita ter cada área descrita abaixo para a continuidade do desenvolvimento de trabalho em home office:

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante
Fisioterapia				
Segurança do trabalho				
Enfermagem				
Psicologia				
Ergonomia				
Treinamento				

19. Como você tem tratado os aspectos ergonômicos durante o trabalho em casa?

20. Quais cursos você acredita serem pertinentes para a realização do trabalho remoto:

- Curso de Informática
- Curso sobre rotina saudável
- Curso sobre gestão do tempo
- Curso sobre produtividade
- Curso sobre como montar um ambiente de trabalho em casa
- Curso sobre aspectos ergonômicos e segurança do trabalho
- Outro: _____

21. Como você percebe as atuais oportunidades de capacitação ofertadas pela UDESC?

BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES: Questões relacionadas aos benefícios e limitações encontrados na realização do trabalho em home office.

22. Selecione os benefícios percebidos, em nível profissional, ao exercer o trabalho em casa: *

- Melhoria na satisfação com o trabalho
- Maior concentração
- Evita estresse com deslocamento
- Menor número de interrupções
- Aumento de produtividade
- Autonomia no ritmo do trabalho
- Ambiente de trabalho mais flexível
- Melhora de competências individuais (responsabilidade)
- Melhora de competências individuais (agilidade)
- Melhora de competências individuais (proatividade)
- Motivação
- Outro: _____

23. Selecione os benefícios percebidos, em nível pessoal, ao exercer o trabalho em casa: *

- Melhoria na qualidade de vida
- Melhor utilização do tempo
- Melhor balanço entre vida pessoal e profissional
- Economia financeira (deslocamento)
- Economia financeira (vestuário)
- Economia financeira (alimentação)
- Percepção de desenvolvimento pessoal
- Outro: _____

24. Selecione as limitações/dificuldades percebidas ao exercer o trabalho em casa: *

- Isolamento Social
- Problemas com equipamentos ou software
- Distância dos setores de apoio (centro de saúde, serviços de pessoal etc.)
- Distração com atividades domiciliares

- Problemas com controle de horário/produção
- Falta de controle sobre as atividades
- Excesso de controle sobre as atividades
- Problemas com a comunicação
- Perda de vínculo com a instituição
- Problemas psicológicos
- Não-adaptação a modalidade de trabalho a distância
- Falta de um lugar adequado em casa para exercer as atividades
- Falta de equipamentos que facilitam o trabalho
- Falta de treinamentos sobre o tema
- Preconceitos de pessoas próximas sobre essa modalidade de trabalho
- Mais difícil estar motivado em casa do que presente na instituição
- Receio de falta de reconhecimento
- Perda de status
- Aumento de custos (energia elétrica, água etc.)
- Conflito entre trabalho e vida familiar
- As tarefas que desempenha são difíceis de serem realizadas a distância
- Sente que não tem o perfil para a prática do trabalho remoto
- Outro: _____

25. Espaço aberto para comentários sobre a experiência em trabalho remoto:

26. Espaço aberto para sugestões de melhoria à experiência de trabalho remoto:

PERFIL: Características pessoais.

27. Cargo: *

- Técnico Universitário de Desenvolvimento
- Técnico Universitário de Execução
- Técnico Universitário de Suporte
- Técnico Universitário de Serviço
- Técnico Universitário Fundacional
- Outro: _____

28. Selecione a sua lotação: *

- PROAD
- PROAD - Coordenadoria de Administração e Suporte
- PROAD - Coordenadoria de Licitações e Compras
- PROAD - Coordenadoria de Finanças
- PROAD - Coordenadoria de Recursos Humanos
- PROAD - Coordenadoria de Desenvolvimento Humano
- PROAD - Coordenadoria de Contabilidade
- PROPLAN
- PROPLAN - Coordenadoria de Planejamento Institucional
- PROPLAN - Coordenadoria de Programação Orçamentária
- PROPLAN - Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras
- PROPLAN - Setor de Documentação e Normas
- PROPPG
- PROPPG - Coordenadoria de Programas de Pós-Graduação
- PROPPG - Coordenadoria de Pesquisa
- PROEX
- PROEX - Coordenadoria de Assuntos Estudantis
- PROEX - Coordenadoria de Eventos
- PROEX - Coordenadoria de Extensão
- PROEX - Coordenadoria de Cultura

- PROEN
- PROEN - Coordenadoria de Ensino de Graduação
- PROEN - Coordenadoria de Informação e Registro Discente
- PROEN - Coordenadoria de Movimentação Docente
- PROEN - Coordenadoria de Registro de Diplomas e Certificados Gabinete do Reitor
- Secretaria de Comunicação Secretaria dos Conselho Superiores Secretaria de Controle Interno
- Secretaria Interinstitucional e Internacional
- Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
- CEART
- CEFID
- ESAG
- FAED
- CAV
- CCT
- CEAD
- CEAVI
- CEO
- CEPLAN
- CERES
- CESFI
- Outro: _____

29. Você ocupa cargo de chefia? *

- Sim
- Não

30. Faixa Etária: *

- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos Acima de 61 anos

31. Tempo de trabalho na instituição: *

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 15 anos

32. Distância entre residência e instituição: *

- Até 10 km
- Entre 11 e 20 km
- Entre 21 e 30 km
- Entre 31 e 40 km
- Entre 41 e 50 km
- Acima de 51 km

33. Formação acadêmica: *

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-Graduação incompleta
- Pós-Graduação Completa

34. Você é portador de alguma deficiência? Se sim, qual?

APÊNDICE K – CONTROLE DE REUNIÕES

N	DATA	TEMPO DE DURAÇÃO	PARTICIPANTES	OBJTEVOS
1	07/03/2019	0:20	Pró-Reitor, Coordenadora de RH, Orientadora	Proposta de estudo sobre teletrabalho e busca por setor com condições propícias a esse modelo laboral
2	14/03/2019	0:20	Coordenadora de RH, Chefe de Setor SEREM, Orientadora	Proposta de estudo ao setor indicado, orientações e combinação de cronograma.
3	19/03/2019	1:00	Servidores do SEREM (exceto um de licença)	A reunião foi organizada em dois blocos principais: (i) entender sobre a sistemática do trabalho da equipe e (ii) nivelar as ideias em relação ao Teletrabalho e em que ajudaria pessoalmente e no trabalho.
4	03/07/2019	2:00	Servidores do SEREM (exceto um de licença), Coordenadora de RH, outros servidores da UDESC, Orientadora	Apresentação Qualificação
5	25/07/2019	1:00	Servidores do SEREM (exceto um de licença)	Acompanhamento e mensuração de produtividade
6	04/09/2019	1:30	Chefe de Setor	Melhor entendimento do uso dos sistemas da informação, trocas de ideais para melhorar a mensuração. Acerto de agendas (férias, cronograma de reuniões).
7	23/10/2019	1:40	Chefe do SEREM, servidora do SEREM, Coordenadora de RH, Orientadora, Servidor do Setor de suporte, Servidor do setor de Administração de Dados, duas servidoras da Setor de Direitos e Deveres (SEDD), todas as servidoras do CDH: coordenadora, engenheira do trabalho, servidora de capacitação e técnica de enfermagem.	A ideia foi apresentar a esses servidores a proposta do projeto piloto e alinhar esforços para acompanhamento e auxílio aos novos teletrabalhadores e definições de cronograma.
8	23/10/2019	0:30	Orientadora, Chefe do SEREM, servidora do SEREM	Reunião sobre o andamento da contabilização de produtividade dos servidores e definições de cronograma.
9	05/11/2019	1:00	Chefe e 1 servidor do SEREM	Conversa sobre compilação de dados das planilhas de produtividade e encaminhamentos.
10	13/11/2019	03:30	Todos os servidores do SEREM	A ideia seria sensibilizá-los sobre os benefícios e os obstáculos que o teletrabalho pode trazer na rotina (teletrabalhadores e gestor), para quem for entrar em teletrabalho ter a certeza de que possui um perfil adequado e saber os impactos que trará em sua rotina. Na visão do gestor, algumas dicas sobre como supervisionar e liderar a distância.
11	28/11/2019	0:30	Todos os servidores do SEREM	Repassado o preenchimento da planilha de produtividade, solucionado dúvidas e verificação do início do teletrabalho, disponibilização de informações sobre ergonomia e segurança do trabalho.
12	16/06/2020	1:00	Todos os servidores do SEREM	Avaliação dos resultados encontrados na implementação e feedback de finalização da pesquisa.
13	23/06/2020	2:00	Coordenadora de Recursos Humanos, Coordenadora de Desenvolvimento Humano, Professora Orientadora	Avaliação dos resultados e de proposta de continuidade do teletrabalho na instituição.

