

Autorização concedida a Biblioteca Central da Universidade de Brasília pela Professora Maria Júlia Pantoja, em 25 de maio de 2020, para disponibilizar a obra, gratuitamente, para fins acadêmicos e não comerciais (leitura, impressão e/ou download) a partir dessa data. A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

#### REFERÊNCIA

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho no serviço civil brasileiro: experiências inovadoras e desafios. In: CONGRESO INTERNACIONAL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 24., 2019, Buenos Aires.

## **Teletrabalho no serviço civil brasileiro: experiências inovadoras e desafios**

**Miriam Aparecida Mesquita Oliveira**  
**Maria Júlia Pantoja**

### **Introdução**

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças em busca da melhoria dos serviços prestados à sociedade. Exige-se cada vez mais um governo menos burocrático, mais qualificado e eficiente na prestação de serviços, e que seja, sobretudo, voltado para uma governança com base em resultados. Por outro lado, o atual cenário, ao mesmo tempo em que exige maior eficiência do Estado, impõe à diversos órgãos públicos a redução de seus recursos orçamentários. Como consequência, o atendimento das demandas e o pleno funcionamento da máquina pública, aliados ao alcance de níveis de excelência sem o aumento do gasto público (Sørensen & Torfing, 2011) passam a ser tidos como desafio emergente para os servidores e gestores públicos.

Nessa perspectiva, as inovações tecnológicas possuem papel importante para a modernização da administração pública e têm permitido mudanças significativas no setor público, bem como a utilização de novas formas de trabalho com vistas a redução de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade. Diante disso, o teletrabalho surge como característica comumente utilizada nas instituições governamentais (Mahler, 2012).

As vantagens retratadas na literatura consistem na redução de custos organizacionais e com o tempo de deslocamento, em maior flexibilidade e melhoria da produtividade, da qualidade de vida e do desempenho, equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, maior autonomia e diminuição dos índices de rotatividade e de absenteísmo (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Baruch, 2001; Caillier, 2013a, 2013b; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011; Steil & Barcia, 2001; Taskin & Edwards, 2007).

Por outro lado, o teletrabalho também traz desvantagens e riscos, tais como o isolamento profissional, a sobrecarga de trabalho, a falta de suporte tecnológico, dificuldades de progressão na carreira, a visão preconceituosa dos colegas de trabalho e da chefia e o conflito entre trabalho e família (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Barros & Silva, 2010; Mann, Varey, & Button, 2000; Pérez, Sánchez, & de Luis Carnicer, 2002; Rosenfield & Alves, 2011; Tietze, 2005).

Nesse sentido, compreender os desafios impostos pela adoção de um programa de teletrabalho é fundamental para pensar estratégias capazes de amenizá-los (Mahler, 2012), uma vez que estes, são capazes de refletir negativamente tanto na qualidade do trabalho, quanto na eficácia dos programas (Kwon & Jeon, 2017).

Cohen e Levinthal (1990) relatam que as atitudes dos indivíduos, no que diz respeito às novas formas de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho, podem ser negativas uma vez que suas percepções ainda não são capazes de permitir uma compreensão dos benefícios dessa modalidade de trabalho. Analisando esses benefícios e suas possíveis desvantagens, é possível perceber a inserção de mudanças significativas na cultura organizacional, no contexto do trabalho e na vida dos trabalhadores. Mudanças desse tipo, de acordo com Freires, Gouveia, Bortolli e Ribas (2014) podem gerar incertezas, medo e resistência nos indivíduos. Além disso, podem influenciar consideravelmente suas intenções, refletindo em comportamentos de engajamento ou de resistência (Neiva & Pantoja, 2011), os quais podem facilitar ou dificultar a implementação e o sucesso do teletrabalho.

Nessa perspectiva, entender os valores organizacionais e as atitudes dos indivíduos frente a esse processo é essencial para que se possa identificar as condições facilitadoras ou dificultadoras de sua implementação (Neiva & Paz, 2012). Adicionalmente, conhecer a percepção dos envolvidos nesse processo pode ser essencial para o planejamento e o gerenciamento adequado do teletrabalho.

Com base nas colocações acima, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o contexto de implementação do teletrabalho em duas instituições públicas brasileiras e os principais resultados alcançados a partir das experiências piloto adotadas. Além disso, buscou-se identificar as atitudes dos servidores públicos frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos servidores.

O trabalho está dividido em cinco partes: a primeira, composta por esta introdução. A segunda, pela fundamentação teórica sobre o tema teletrabalho, mudança organizacional e atitudes frente a mudança. Na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos, seguidos da análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões de uma agenda de pesquisa futura.

## **Referencial teórico**

### **Teletrabalho no setor público**

O primeiro conceito de teletrabalho surgiu a partir do estudo sobre a substituição do transporte pelas telecomunicações realizado pelo físico Jack Nilles. Para ele, o teletrabalho consiste em substituir as viagens ao trabalho pelas telecomunicações, ou seja, é levar o trabalho até os trabalhadores, por um ou mais dias da semana, sendo que as atividades podem ser desempenhadas em casa ou em centro de telesserviço (Nilles, 1997).

Segundo Goulart (2009), o teletrabalho teve início no Brasil na década de 1990, com o Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio e no setor público, o primeiro órgão brasileiro a adotar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em meados de 2005.

Embora os estudos sobre o tema no setor público brasileiro ainda sejam escassos, estudos realizados em organizações privadas brasileiras e em instituições internacionais permitem afirmar a existência de diversos benefícios que podem ser obtidos por meio de um programa de teletrabalho bem-sucedido. É possível perceber a redução de custos para a empresa e para o teletrabalhador, maior flexibilidade (Butler, Aasheim, & Williams, 2007), melhoria da produtividade (Butler, Aasheim, & Williams, 2007; 2007, Kwon & Jeon, 2017), motivação (Kwon & Jeon, 2017; Caillier, 2012, 2016) e satisfação no trabalho (Caillier, 2012; Hornung & Glaser, 2009; Caillier, 2014; Bae & Kim, 2016), melhoria da qualidade de vida, e maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal a redução com o tempo de deslocamento, maior autonomia para gerenciar o trabalho, melhoria do desempenho e do atendimento das demandas, a diminuição dos índices de turnover e absenteísmo (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Baruch, 2001; Caillier, 2013a, 2013b; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011; Taskin & Edwards, 2007).

Além desses benefícios é possível perceber ainda, alguns benefícios para a sociedade, tais como a diminuição dos congestionamentos e da poluição e na inclusão social no mercado de trabalho (Bae & Kim, 2016; Bailey & Kurland, 2002; Mello et al., 2014; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010).

Por outro lado, o teletrabalho também apresenta algumas dificuldades e desvantagens para os trabalhadores e para as organizações que utilizam essa prática de trabalho.

Em suma, esses desafios estão relacionados ao isolamento profissional, ao aumento da jornada e sobrecarga de trabalho, a falta de suporte tecnológico adequado, as dificuldades de progressão na carreira, a menor visibilidade profissional, a visão preconceituosa dos colegas de trabalho e dos gestores e o conflito entre vida profissional e pessoal (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Pérez et al., 2002; Rosenfield & Alves, 2011; Tietze, 2005; Tremblay, 2002). Contudo, compreender o contexto organizacional é essencial para a análise da viabilidade de adoção do teletrabalho nas organizações (Steil & Barcia, 2001).

### **Mudança organizacional**

Conceituar mudança organizacional, assim como outros importantes construtos da psicologia organizacional, consiste em uma tarefa difícil (Neiva & Pantoja, 2011). Lima e Bressan (2003) ressaltam que poucos textos se preocupam em definir o conceito de mudança organizacional devido à dificuldade de definir seus limites.

Neiva (2004) afirma que a mudança organizacional se caracteriza por apresentar transformações em partes ou em todo o sistema organizacional e a define como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes que caracterizam a organização como um todo, resultante de fatores internos ou externos e que traga alguma consequência para a organização. Para muitas pessoas, os processos de mudança organizacional são exigentes e difíceis à medida que questões importantes perdem sua relevância. Nesse sentido, as atitudes dos indivíduos frente a esses processos possuem papel importante na relação entre os indivíduos e a mudança (Neiva, 2004), pois são capazes de influenciar significativamente, nas intenções dos indivíduos, que por sua vez, podem refletir em seus comportamentos.

Neiva e Pantoja (2011) afirmam que as atitudes dos indivíduos em processos de mudança englobam afetos e cognições desenvolvidos a partir dos contextos de mudança organizacional e podem influenciar o engajamento dos atores envolvidos, contribuindo para o sucesso destes processos. Por outro lado, também podem gerar atitudes negativas, acarretando na redução dos comportamentos de apoio dos empregados e do sucesso dessas mudanças (Neiva & Paz, 2012).

Neiva et al (2004) definem as atitudes apresentadas pelos indivíduos nos processos de mudança em três dimensões: ceticismo, temores e aceitação. As atitudes de aceitação são aquelas que retratam uma avaliação sobre as crenças e os comportamentos positivos dos empregados em relação aos processos de mudança, conquanto que, as atitudes de ceticismo, estão relacionadas as crenças e comportamentos negativos frente a esses processos e possuem ênfase no descrédito e na não colaboração na implementação dessas mudanças. No que se refere as atitudes de temor, essas, são responsáveis por retratar o medo da perda de poder, de benefícios e das incertezas que são vividas pelos empregados em situações de mudança.

Ao pesquisar os fatores que influenciam mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública brasileira, Neiva e Paz (2012) identificaram que as atitudes em relação às mudanças organizacionais são elementos que podem facilitar sua implementação. As autoras concluíram que as organizações que se preocupam em preparar seus empregados para os processos de mudança constroem uma base para atitudes de aceitação, evitando o sofrimento e aumentando a probabilidade de sucesso dos processos.

No contexto das mudanças nas organizações públicas, Bergue (2011) apresenta a necessidade de reflexão e reavaliação sistemática das estruturas e processos de trabalho, bem como da adequação aos novos padrões impostos pela sociedade, além de ressaltar a importância de promoção, sobretudo, de um constante processo de adaptação das pessoas.

## **Método**

Com a finalidade de melhor entender as atitudes dos indivíduos frente à mudança no processo de adoção do teletrabalho, a pesquisa integra abordagens quantitativa e qualitativa. Segundo Creswell (2010) essa abordagem permite uma análise mais aprofundada e abrangente do problema de pesquisa. O estudo foi realizado em duas organizações públicas brasileiras vinculadas ao Poder Executivo Federal, uma agência reguladora e um ministério. O quadro de pessoal da agência é composto por 1.826 servidores e do Ministério por 688 servidores. Somados, ambos os órgãos possuem um quantitativo geral de 2.514 servidores, dos quais 305 participavam do programa de teletrabalho no momento da pesquisa.

## **Amostra**

Foi solicitada a participação de todos os servidores das instituições estudadas. Participaram da pesquisa 410 servidores públicos vinculados à uma agência reguladora e à um ministério. A amostra foi caracterizada por uma predominância do gênero feminino, o qual corresponde a 65% dos respondentes. Quanto ao estado civil, 67% são casados ou possuem união estável e 52% possuem filhos. No que se refere ao nível de escolaridade dos cargos, 75% são ocupantes de cargos de nível superior e 45% possuem pós-graduação *lato sensu*. A maior parte dos servidores (53%) possui de 1 a 10 anos de serviço na organização e a faixa etária com maior destaque foi de 29 a 39 anos (52%). Do total de participantes, 35% participam do teletrabalho, sendo que daqueles que não participam 75% gostariam de participar.

## **Instrumento de coleta e técnica de análise dos dados**

Para a coleta de dados foi desenvolvida uma escala de Atitudes frente ao Teletrabalho que teve como base a escala de Atitudes frente à Mudança, construída e validada por Neiva et al (2004). A escala adotada no presente estudo, ficou composta de 16 itens divididos nos três tipos de atitudes frente à mudança, os quais apresentam índices de validade e confiabilidade satisfatórios em todos os fatores. Foram utilizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais, com o cálculo de medidas de tendência central, frequência e dispersão, bem como análises de correlações e de regressão linear múltipla.

## **Resultados e análise dos dados**

Nesta seção serão apresentados os principais resultados obtidos. Inicialmente será apresentado o contexto de implementação do teletrabalho nas instituições estudadas, bem como os principais resultados dos programas pilotos. Posteriormente, serão apresentadas as atitudes dos indivíduos frente à mudança ocasionada pelo teletrabalho e as possíveis relações entre as características funcionais e demográficas dos servidores com essas atitudes.

## **Implementação do teletrabalho e principais resultados**

O programa de teletrabalho na agência reguladora estudada foi regulamentado em 2016 e o projeto piloto foi implementado a partir de janeiro de 2017, como parte integrante do Programa de Gestão Orientada para Resultados.

A adoção do teletrabalho nessa instituição, teve como diretrizes os seguintes aspectos: (a) desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que promovam a saúde e qualidade de vida dos servidores; (b) aumento da produtividade, com resultados mensurados e que gerem impacto social; (c) valorização e retenção de talentos em unidades estratégicas; (d) melhor organização e mensuração dos processos de trabalho; (e) adoção de práticas sustentáveis e; (f) transparência dos resultados alcançados (ANVISA, 2017). Destaca-se que, neste caso, é necessário a metrificação das atividades, o estabelecimento de meta com um aumento mínimo de 20% na produtividade, o acompanhamento do desempenho e a publicação dos resultados. Antes de iniciar o teletrabalho, a agência realizou uma palestra para orientar os servidores acerca de aspectos relacionados a ergonomia, a saúde e ao bem-estar no trabalho.

Além disso, nos primeiros meses do programa, foi realizado um acompanhamento periódico e individual a fim de identificar fatores de risco e ações de intervenção para o sucesso do programa. Inicialmente a experiência piloto foi realizada com dez servidores de uma unidade organizacional específica, estendendo-se, posteriormente, à outras seis unidades, totalizando 139 servidores participantes. Com os resultados da avaliação da experiência piloto o teletrabalho foi regulamentado de forma permanente e aberto às demais unidades da organização em 2017. A qualidade de vida foi apontada por 83% dos participantes como motivador do ingresso no teletrabalho, o nível de satisfação geral alcançou 100% no terceiro mês de implementação do projeto piloto; e a motivação no trabalho também apresentou resultados positivos, o que corrobora com os dados encontrados na literatura sobre o tema (Catunta, 2018; Kwon & Jeon, 2017; Caillier, 2012, 2013a, 2013b, 2014, 2016; Hornung & Glaser, 2009; Bae & Kim, 2016; Baruch, 2001; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al, 2015; Lee & Hong, 2011; Taskin & Edwards, 2007).

Outro benefício constatado foi a quantidade de dias de afastamento por motivo de saúde que sofreu uma redução de 52% no quantitativo total de afastamentos; e a intenção de remoção interna também diminuiu de 52,31% em 2014 para 10,69% em 2017, o que também corrobora com os achados da literatura na área do teletrabalho, na medida em que alguns estudos apresentam a redução do absenteísmo e da rotatividade como vantagens do teletrabalho (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Baruch, 2001; Caillier, 2013a, 2013b; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011; Taskin & Edwards, 2007).

Enquanto na agência, o teletrabalho foi adotado a fim de promover uma gestão de pessoas mais orientada para os resultados, no ministério ele foi adotado buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho e contribuir para a valorização dos servidores. Foi instituído, inicialmente como projeto piloto em 2016. O programa contou a participação de 50 servidores lotados em diferentes unidades organizacionais e teve como principais diretrizes: (a) melhoria da qualidade de vida dos servidores; (b) aumento da produtividade e da qualidade dos processos; (c) redução de custos e otimização do espaço físico e; (d) sustentabilidade ambiental.

Assim como na agência reguladora, após a avaliação positiva dos resultados, o teletrabalho foi instituído de forma permanente em outubro de 2017. Durante a experiência piloto o acompanhamento dos resultados ocorreu por meio de encontros trimestrais do Comitê Gestor do Teletrabalho. De acordo com os dados constantes no Relatório Final da Experiência-Piloto, os resultados alcançados também identificaram uma melhoria da qualidade de vida, a redução de custos e o aumento de produtividade, assim como os estudos realizados por (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Baruch, 2001; Caillier, 2013a, 2013b; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011; Taskin & Edwards, 2007).

### **Atitudes dos indivíduos frente ao teletrabalho**

A atitude que obteve os maiores escores médios está relacionada ao temor, seguida das atitudes de aceitação, sendo a atitude de ceticismo a menos enfatizada pelos participantes da pesquisa. Assim, percebe-se que a amostra estudada possui bons níveis de aceitação ao teletrabalho, ao tempo em que apresentam temor em relação à mudança ocasionada por essa nova modalidade de trabalho. Apesar de apresentarem crenças e comportamentos positivos é possível perceber que o medo de perdas e incertezas vividas nesse processo possui maior predominância.

A presença das atitudes de temor como característica da amostra estudada, não se diferencia dos resultados encontrados nas pesquisas que se propuseram a identificar as atitudes dos indivíduos frente aos processos de mudança organizacional. Neiva e Pantoja (2011) ao estudarem as relações entre as atitudes frente à mudança e as estratégias de aprendizagem no trabalho, também identificaram o temor como a atitude mais presente, seguidas das atitudes de aceitação e ceticismo, as quais apresentaram valores similares.

Esse resultado também corrobora com os estudos conduzidos por Neiva et al (2004), Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) e Machado e Neiva (2017). Os indicadores da atitude de temor mais percebidos pelos indivíduos foram os itens 10, 11 e 12. Esses indicadores parecem estar relacionados com algumas das desvantagens do teletrabalho, tais como o aumento da jornada de trabalho e a sobrecarga de trabalho (Barros & Silva, 2010; Mann et al., 2000; Nogueira & Patini, 2012; Nohara et al., 2010; Taskin, 2010; Tietze, 2005; Tremblay, 2002).

Assim, considerando que as atitudes devem ser utilizadas como preditoras de intenção comportamental e que a probabilidade de comportamentos de apoio às mudanças é maior quando os indivíduos percebem que a mudança é bem planejada e preparada pela organização (Nery & Neiva, 2015), esse resultado parece apontar a necessidade de um planejamento eficiente com relação à sensibilização e comunicação, naquilo que se refere, sobretudo, às características e impactos do teletrabalho para os servidores, gestores e para a organização.

Ao contrário das médias similares entre os fatores aceitação e ceticismo, identificadas nos estudos de Neiva e Pantoja (2011), Neiva et al (2004), Rodrigues et al (2014) e Machado e Neiva (2017), o presente estudo não demonstrou ambiguidade nessas atitudes, uma vez que não apresentou similaridade em seus escores médios. Para verificar a relação entre as atitudes dos indivíduos frente ao teletrabalho e as variáveis funcionais e demográficas, foram realizadas análises de regressão múltipla, de modo a se determinar a força e magnitudes da relação entre as variáveis critério e o conjunto de variáveis preditoras. Os critérios utilizados para realizar as análises de correlação e de regressão foram similares aos adotados na análise fatorial exploratória e baseados nas orientações de Pasquali (2011), Tabachnick e Fidell (2007) e Hair et al (2009).

As variáveis foram classificadas em dois grupos: variáveis antecedentes (preditoras) e variáveis de saída (critério). O modelo ficou composto de 10 variáveis independentes (antecedentes ou preditoras), sendo 7 variáveis demográficas (1- Gênero; 2- Idade; 3- Estado Civil; 4- Cônjuge ou companheiro trabalha fora de casa; 5- Possui filhos que moram com você; 6- Escolaridade; 7- Distância entre casa e trabalho) e 3 variáveis funcionais (1- Nível de escolaridade do cargo; 2- Tempo de serviço no órgão; 3- Participa do teletrabalho). Quanto as variáveis critério, estas, são representadas pelos fatores: ceticismo, temor e aceitação. O passo seguinte envolveu a observância da tabela de correlações de modo a verificar a correlação das variáveis com os fatores. Assim, somente as variáveis que apresentaram nível de correlação significativa com algum fator de atitudes foram incluídas no modelo de regressão. Não foram encontradas correlações significativas entre as variáveis "gênero", "estado civil", "cônjuge ou companheiro trabalha fora", "possui filhos", "escolaridade" e "nível de escolaridade do cargo" com as variáveis critério.

Uma vez compreendido o comportamento dessas variáveis procedeu-se a construção dos modelos preditivos. A Tabela 1 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla, utilizando o método Enter, buscando verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e a variável critério ceticismo. Os dados da Tabela 1 mostram que a regressão linear múltipla com todas as variáveis antecedentes incluídas, explica 15% das atitudes de ceticismo frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho de forma significativa ( $R^2= 0,151$ ;  $p<0,05$ ). No que se refere as variáveis demográficas os valores do  $\beta$  (beta) das variáveis "idade" e "distância entre casa e trabalho" indicam relação significativa com o ceticismo. Esses dados indicam que o ceticismo desenvolvido pelos respondentes é maior quanto menor é a distância entre a casa e o trabalho e quanto maior a idade dos participantes da pesquisa. No que tange as variáveis funcionais, o valor do  $\beta$  ( $\beta=0,249$ ;  $p<0,05$ ), indica que os servidores que não fazem teletrabalho, possuem maior magnitude de relacionamento com o ceticismo, ou seja, apresentam maiores índices de atitudes de ceticismo do que àqueles servidores que já participam do programa. No que concerne à variável critério temor, esta, não foi incluída na análise de regressão múltipla, pois não apresentou correlação significativa com nenhuma variável antecedente.

Na Tabela 2 é possível observar os resultados da regressão múltipla para a variável critério aceitação. Observa-se que as variáveis “distância entre casa e trabalho” e se “participa do teletrabalho”, parecem ter algum tipo de influência nas atitudes de aceitação apresentadas pelos indivíduos da amostra, ou seja, esses dados indicam que a aceitação ao teletrabalho desenvolvida pelos respondentes é maior quanto maior a distância entre a casa e o trabalho e quando os respondentes já desenvolvem suas atividades em regime de teletrabalho.

Os resultados apresentados acima, mostraram que algumas variáveis demográficas e funcionais possuem algum tipo de influência no desenvolvimento das atitudes de ceticismo e aceitação frente à mudança organizacional ocasionada pela implementação do teletrabalho nas organizações públicas estudadas. Por outro lado, é importante salientar que mesmo apresentando muito temor em relação à mudança ocasionada por essa nova modalidade de trabalho, as variáveis demográficas e funcionais não se apresentaram como preditoras da atitude de temor, ou seja, não influenciaram significativamente essas atitudes nas organizações estudadas.

Esse resultado pode ser atribuído à característica dos indicadores da escala no fator temor, já que, em sua maioria, estão vinculadas as questões relacionadas ao contexto organizacional e do trabalho, tais como o medo da perda de direitos e benefícios e da sobrecarga de trabalho. Além disso, parece reforçar a relação existente apontada na literatura entre o contexto e o desenvolvimento das atitudes (Neiva & Pantoja, 2011). As variáveis que se destacam como preditoras das atitudes de ceticismo correspondem à idade, tempo de serviço e se o indivíduo participa ou não do programa de teletrabalho. Os resultados encontrados permitiram identificar que, quanto maior a idade do indivíduo e quanto mais tempo de serviço na organização, (Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pérez et al., 2002) mais atitudes de ceticismo são apresentadas.

Além disso, percebe-se também, que aqueles servidores que não fazem o teletrabalho possuem mais atitudes de ceticismo do que aqueles que o fazem. Esse resultado pode ser atribuído a falta de conhecimento e de informação dos servidores quanto aos possíveis benefícios e características desse tipo de trabalho. Por outro lado, os servidores que participam dos programas de teletrabalho, e que, portanto, já conhecem seus benefícios e características demonstram mais atitudes de aceitação. Outra variável demográfica preditora das atitudes de aceitação refere-se a distância entre a casa e o trabalho dos servidores. É possível perceber, que quanto maior a distância percorrida entre casa e trabalho, maiores são as atitudes de aceitação à mudança ocasionada pelo teletrabalho. Esse resultado pode estar relacionado com a redução dos custos com transporte e tempo de deslocamento, bem como com a menor exposição à violência urbana, citadas na literatura como vantagens do teletrabalho para o teletrabalhador (Aderaldo et al., 2017; Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pérez et al., 2002).

É importante destacar que conhecer essas atitudes pode ser um *feedback* importante do comportamento desenvolvido pelos indivíduos, o que permite repensar procedimentos de maneira a aprimorá-los ou redefini-los (Rodrigues et al., 2014) buscando potencializar os resultados com o teletrabalho. Além disso, é possível perceber que identificar e entender as atitudes desenvolvidas pelos indivíduos permite um melhor gerenciamento da mudança, incluindo em seu planejamento estratégias capazes de reduzir o alto índice de falta de sucesso das mudanças apontado pela literatura (Nery & Neiva, 2015).

Entretanto, destaca-se que as atitudes negativas (temor e ceticismo) devem ser utilizadas somente como um indicativo de intenção comportamental (Nery & Neiva, 2015) capaz de assessorar as ações de planejamento e gerenciamento do teletrabalho.

Apesar de não terem sido encontradas muitas relações entre o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores com as atitudes frente ao teletrabalho, as relações encontradas, bem como o nível elevado de temor apresentado, permite inferir sobre algumas implicações práticas sobre essa modalidade de trabalho. É importante ressaltar, que assim como apresentado na literatura (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini, Donaire, Santos, & Mello, 2011; Steil & Barcia, 2001), os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de critérios bem definidos para a escolha do potencial teletrabalhador, considerando aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico e funcional do servidor e ao contexto organizacional.

Ainda com base nesses resultados, especialmente, ao temor apresentado pelos participantes da pesquisa, parece ser preciso, além de estratégias de melhoria da comunicação interna e da sensibilização dos servidores para a importância do teletrabalho para as organizações públicas, repensar e redefinir estratégias gerenciais, sobretudo àquelas voltadas para a gestão de pessoas. Destaca-se que para implantação do teletrabalho nas organizações, as pessoas e os processos organizacionais precisam mudar (Steil & Barcia, 2001), assim, é importante compreender não somente o processo de mudança, mas é preciso compreender também as pessoas e os aspectos que podem influenciar suas percepções e atitudes de enfrentamento da mudança e afetar positiva ou negativamente o sucesso de um programa de teletrabalho.

Em síntese, os resultados encontrados nesta pesquisa, mostraram que essas atitudes são caracterizadas por um alto índice de temor, seguidas de bons níveis de aceitação à essa nova modalidade de trabalho que vem sendo adotada nas organizações públicas brasileiras. Além disso, é possível perceber que algumas características individuais, demográficas e funcionais dos servidores parecem influenciar no desenvolvimento dessas atitudes devendo, portanto, ser consideradas durante o planejamento e gerenciamento dos programas de teletrabalho, com o propósito de melhorar os níveis de comprometimento dos servidores e aumentar as possibilidades de sucesso desses programas no setor público brasileiro.

### **Considerações finais**

Este trabalho teve como objetivo apresentar o contexto de implementação do teletrabalho em duas instituições públicas brasileiras e os principais resultados alcançados a partir das experiências piloto adotadas. Além disso, buscou identificar as atitudes dos servidores públicos frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos servidores.

Assim como na literatura sobre o tema, as instituições estudadas identificaram a partir dos resultados da experiência piloto de teletrabalho, algumas vantagens oriundas dessa nova modalidade. Foi possível perceber uma melhoria na motivação, na satisfação no trabalho e da qualidade de vida dos servidores, bem como a redução do absenteísmo e da rotatividade e o aumento da produtividade.

Quanto as atitudes desenvolvidas pelos indivíduos, os resultados mostraram, que mesmo apresentando bons níveis de aceitação ao teletrabalho, a amostra estudada também apresenta muito temor em relação a esse tipo de trabalho. Apesar do grau de temor apresentado, verificou-se que as variáveis demográficas e funcionais não possuem influência no desenvolvimento de tal atitude. Desse modo, percebe-se a necessidade de condução de estudos voltados para a análise das atitudes naquilo que se refere ao contexto organizacional e do trabalho, uma vez que os resultados apresentados parecem apontar que essa atitude pode estar sendo influenciada por aspectos relacionados ao contexto organizacional e não às características funcional e demográfico dos servidores. A distância entre a casa e o trabalho apresentou-se como preditora tanto da atitude de aceitação quanto da atitude de ceticismo. As atitudes de ceticismo também estão relacionadas com a idade, sendo que as pessoas que não desempenham suas atividades em regime de teletrabalho também apresentam maiores índices de ceticismo. Enquanto isso, aqueles que já participam do teletrabalho apresentam maior abertura à introdução do teletrabalho.

Esses resultados trazem algumas reflexões importantes, sinalizam desafios e evidenciam a necessidade de definir estratégias capazes de mitigar as atitudes negativas desenvolvidas pelos servidores e que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, como por exemplo, não ter contemplado variáveis de contexto, nem tampouco, suas relações com as atitudes aqui investigadas. Além disso, os resultados encontrados não permitem uma generalização para todos os contextos organizacionais. No entanto, futuros estudos podem contribuir para ampliar essa discussão. Além disso, percebe-se a necessidade de estudos capazes de identificar possíveis relações entre as características funcionais e sociodemográficas, o contexto organizacional, as atitudes dos indivíduos e a adoção do teletrabalho. Por outro lado, considerando a fase inicial dos estudos relativos ao teletrabalho e a escassez de estudos empíricos sobre o tema no setor público brasileiro, espera-se que a presente pesquisa seja capaz de contribuir de forma teórica, metodológica e prática para esta temática ao desenvolver e validar uma escala de medida capaz de auxiliar no planejamento da adoção do teletrabalho, especialmente no setor público.

### **Bibliografia**

- Aderaldo, Igor Leal.; Aderaldo, Carlos Victor Leal.; Lima, Afonso Carneiro (2017), "Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional", em *Cadernos EBAPE.BR*, N°15, setembro, pp. 511-533.
- Bae, Kwang Bin; Kim, Dohyeong (2016), "The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? ", *American Review of Public Administration*, N°3, pp. 356-371.
- Barros, Alexandre Moço.; Silva Gomes, José Roberto (2010), "Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil", em *Cadernos Ebape.BR*, N°1, março, pp. 72-91.
- Baruch, Yehuda (2001), "The status of research on teleworking and an agenda for future research", in *International Journal of Management Reviews*, N°2, pp.113- 129.
- Bergue, Sandro Trescastro (2011), "Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional". Editora Educus.
- Butler, E. Sonny, Asheim Cheryl & Williams Rebstock, Susan, "Does telecommuting improves productivity? ", *Magazine Communications of ACM*, N°4, April, pp.101-103
- Caillier, James Gerard (2012), "The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency", in *American Review of Public Administration*, N° 4, pp. 461-480.
- Caillier, James Gerard (2013a), "Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? " in *American Review of Public Administration*, N°42, pp. 72-88.
- Caillier, James Gerard (2013b), "Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? " A research note, in *Canadian Public Administration*, N°56, pp. 638-654.
- Caillier, James Gerard (2014), Do role clarity and job satisfaction mediate the relationship between telework and work effort? *International Journal of Public Administration*, v. 37, p. 193-201, 2014.
- Caillier, James Gerard (2016), "Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in U.S. federal agencies", in *Public Personnel Management*, N°4, pp. 284-307.
- Catunta, Ana Maria Cecília Valença (2018), "Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas", *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México*, v. 12, N° 41, pp. 203-226.
- Coenen, Marja; Kok, Robert. A. W (2014), "Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules", in *European Management Journal*, N°4, pp. 564-576.
- Cohen, Wesley. M.; Levinthal, Daniel. A (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", in *Administrative Science Quarterly*, N°1, pp. 128.
- Creswell, Jonh W (2010), "Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto", 3 ed. Editora Artmed.

- Freires, Dayse Aires do Nascimento et al (2014), "Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional", em *Psico. PUCRS*, N°4, outubro/dezembro, pp. 513-523.
- Gaspar, Marco Antônio; Bellini, Carlos Gabriel Porto; Donaire, Denis; Santos, Silvio Aparecido; Mello, Álvaro Augusto Araújo (2011), "Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento", em *Revista Ciências Administrativas*, N°3, pp. 1029-1052.
- Goulart, Joselma. Oliveira (2009), "Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível", em *Revista do SENAC*, pp.229.
- Hair, Joseph Jr. et al (2005), *Análise multivariada de dados*. Editora Bookman.
- Hislop, Donald. et al (2015), "Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation", in *Information and Organization*, N°4, October, pp. 222-232.
- Hornung, Severin, & Glaser, Jurgen (2009). Home-Based Telecommuting and Quality of Life: Further Evidence on an Employee-Oriented Human Resource Practice. *Psychological Reports*, 104(2), 395-402.
- Kwon, Myungjung.; Jeon, So Hee (2017), "Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments Decisions to Permit Telework", in *Public Personnel Management*, N°3, september, pp. 239-262.
- Kwon, M; Jeon, S. H. Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management*, v. 46, n. 3, p. 239-262, 3 set. 2017.
- Lee, Soo-Young.; Hong, Jeong Hwa (2011), "Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance", in *Public Administration Review*, N°71, pp. 870-879.
- Lima, Suzana Maria Valle.; Bressan, Cinthia L. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle (2003), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Editora FGV, pp. 17-63.
- Machado, Lilian Cristina Palhares.; Neiva, Elaine Rabelo (2017), "Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos", em *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, N°17, p.22-29.
- Mahler, Julianne (2012), "The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework", in *Review of Public Personnel Administration*, N°32, pp. 407-418.
- Mann, Sandi.; Varey, Richard.; Button, Wendy (2000), "An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication", in *Journal of Managerial Psychology*, N°7.
- Mello, Álvaro Augusto Araújo; Santos, Sílvio Aparecido; Shoit Kuniyoshi, Marcio; Gaspar, Marcos Antônio; Miranda, Kubo; Keyso, Edson (2014), "Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center", *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, N°3, setembro, pp. 373-388.
- Neiva, Elaine Rabelo (2004). *Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Universidade de Brasília.
- Neiva, Elaine Rabelo.; Ros, Maria.; Paz, Maria. das Graças. Torres (2004), "Validación de una escala de actitudes con relación al cambio organizacional", en *Revista de Psicología del Trabajo e de las Organizaciones*, , N° 1, pp. 9-30.
- Neiva, Elaine Rabelo.; Paz, Maria. das Graças Torres (2012), "Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional". *Revista de Administração*, N° 1, pp. 22-37.
- Neiva, Elaine Rabelo.; Paz, Maria. das Graças Torres (2015). "Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil". *Revista de Psicologia: Organizações e trabalho*, N° 15, julho/setembro, pp. 271-285.
- Neiva, Elaine Rabelo; Pantoja, Maria Júlia (2011), "Aprendizagem e Mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho", en *Interamerican Journal of Psychology*, N°2, maio/agosto, pp.145-155.
- Nilles, Jack. M (1997), "Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores" Editora Futura.

- Nery, Vanessa de Fátima.; Neiva, Elaine Rabelo (2015), "Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: testando o papel mediador das atitudes". *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, N°2, abril/junho, pp. 259-268.
- Nohara, Jouliana. et. Al (2010), "O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores", *Revista de Administração e Inovação*, N°2, abril/junho pp. 150-170.
- Nogueira, Arnaldo Mazzei.; Patini, Aline Campos (2012), "Trabalho Remoto e Desafio dos Gestores", *Revista de Administração e Inovação*, N°4, out/dez, pp.121-152.
- Pasquali, Luiz. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. 4° ed. Petrópolis: Vozes; 2011.
- Pérez, Manuela Pérez.; Sánchez, Angel Marínez.; Carnicer Maria Pilar de Luis (2007), "Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy", in *New Technology, Work and Employment*, N°3, pp. 208-223.
- Rodrigues, Leandro Guimarães.; Nascimento, Thiago Gomes.; Neiva, Elaine Rabelo (2014), "Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o caso da Polícia Militar do Distrito Federal", *Psicologia: Ciência e Profissão*, N°3, p. 574-591.
- Rosenfield, Cinara.; Alves, Daniela Alves (2011), "Autonomia e Trabalho informacional: O teletrabalho", em *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, N°1, pp. 207-233.
- Sorensen, Eva.; Torfing, Jacob (2011), "Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector", in *Administration & Society*, N°8, pp. 842-868.
- Steil, Andrea Valéria.; Barcia, Ricardo Miranda (2001), "Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho", em *Revista de Administração*, N°1, janeiro/março, pp. 74-84.
- Tabachnick, Bárbara G.; Fidell, Linda S. *Using Multivariate Statistics*. 5° ed. New York: Allyn and Bacon, 2007.
- Taskin, Laurent (2010), "Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, N°13, pp. 2503-2520
- Taskin, Laurent; Edwards, Paul (2007), "The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector", in *New Technology, Work and Employment*, N°22, pp. 195-207.
- Tietze, Suzanne (2005), "Discourse as strategic coping resource: managing the interface between "home" and "work", in *Journal of Organization change management*, N°1, pp. 48-62.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2002), "Organização e satisfação no contexto do teletrabalho", *Revista de Administração de Empresas*, N°3, jul./set, pp. 54-65.

## Resenhas biográficas

**Míriam Aparecida Mesquita Oliveira.** Graduada em Secretariado Executivo pelo Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste (2008). Especialista em Gestão Universitária pela Universidade de Brasília (2011) e Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (2019). É servidora pública federal, da carreira de Técnico-Administrativo em Educação e ocupante do cargo de Secretária Executiva na Universidade de Brasília, onde atua desde 2010, tendo exercido funções como Gerente do Programa de Estágio, Diretora de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho, Gestora da Unidade SIASS/UnB, Assistente da Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação e Coordenadora de Estágio. Atualmente atua como Secretária da Direção da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

**Maria Júlia Pantoja.** Possui graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília (1988), mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1998) e doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Brasília (2004). Atualmente é professora associada da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E, com publicações e pesquisas em avaliação da efetividade de programas de Treinamento e Desenvolvimento. Atuou como coordenadora-geral do Ministério do Planejamento, em atividades de monitoramento da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP e, mais recentemente, como assessora especial do Procurador Geral de Justiça, do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT.

Desenvolve projetos de pesquisa focalizando os seguintes temas: aprendizagem e desempenho no trabalho, teletrabalho, competências emergentes e novas tecnologias, redes sociais em contextos organizacionais, inovação e competitividade.

## Tabelas

**Tabela 1. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Ceticismo**

Variável antecedente	Modelo 1 $\beta$	Modelo 2 $\beta$	Modelo 3 $\beta$	Modelo 4 $\beta$	Modelo 5 $\beta$
Instituição	-0,167**	-0,153*	-0,150*	-0,112	-0,164**
Idade		0,198**	0,206**	0,117	0,099
Tempo de serviço			-0,068	-0,086	-0,055
Distância casa/trabalho				0,182*	0,137
Faz teletrabalho					0,249*
R	0,167	0,258	0,267	0,307	0,389
R <sup>2</sup>	0,028	0,067	0,071	0,094	0,151
R <sup>2</sup> Ajustado	0,026	0,062	0,064	0,085	0,141
F	11,28**	14,317**	10,229**	10,371**	14,151**

Legenda: \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ .

Fonte: Elaborada pelas autoras.

**Tabela 2. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Aceitação**

Variável antecedente	Modelo 1 $\beta$	Modelo 2 $\beta$	Modelo 3 $\beta$	Modelo 4 $\beta$	Modelo 5 $\beta$
Instituição	0,017	0,017	0,013	0,011	0,029
Idade		-0,002	-0,016	0,041	0,055
Tempo de serviço			0,115	0,126	0,103
Distância casa/trabalho				-0,117	-0,081
Faz teletrabalho					-0,191
R	0,017	0,017	0,116	0,151	0,238
R <sup>2</sup>	0,000	0,000	0,013	0,023	0,056
R <sup>2</sup> Ajustado	-0,002	-0,005	0,006	0,013	0,045
F	0,120	0,061	1,808	2,322	4,752

Legenda: \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ .

Fonte: Elaborada pelas autoras.