



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação de Mestrado

Juliana Legentil Ferreira Faria

Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas

Brasília

2020

JULIANA LEGENTIL FERREIRA FARIA

Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad

Brasília – DF
Fevereiro, 2020

JULIANA LEGENTIL FERREIRA FARIA

Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação analisada pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad

Orientadora

Prof.^a Dra. Katia E. Puente-Palacios

Examinadora Externa (Universidade de Brasília – PSTO/UnB)

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof.^a Dr.^a Gisela Demo

Examinadora – Suplente (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Brasília – DF, 26 de fevereiro de 2020.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo cuidado sobre a minha vida, por aquietar a minh'alma em meio às provações que surgiram durante o curso.

Ao Leandro, pelo amor incondicional dedicado a mim e à nossa família. Sem o seu suporte e a sua compreensão essa pesquisa não seria viável. Você é um presente na minha vida e a prova de que o amor nos torna uma pessoa melhor. Com o passar dos anos, a mensagem de Dom Marcos, escolhida por nós, se concretiza: “Nossos caminhos são agora um só caminho, nossas almas, uma só alma. Já não preciso estender a mão para alcançar-te, já não precisas falar para que eu te escute”.

Aos meus filhos, Júlia e Miguel, por me permitirem sentir o amor mais arrebatador deste mundo. Vocês ressignificaram a minha existência, me mostraram que sou mais forte e corajosa do que eu imaginava. Só eu sei o que senti todas as vezes que me afastei fisicamente de vocês para concretizar esse curso. Desejo que um dia vocês compreendam que todas as nossas escolhas exigem doses de sacrifícios, algumas menores e outras quase paralisantes. Ainda assim, se fizer sentido para vocês, sigam em frente.

À Eulina, por todo amor e cuidado que tens com os nossos pequenos desde que eram bebês. Você é o nosso anjo da guarda. Serei eternamente grata.

À minha mãe, Suely, pelas orações e pelo suporte em todos os momentos decisivos. Você é o meu exemplo de força e resiliência. Quando me tornei mãe, compreendi todas as suas renúncias e, por isso, divido com você toda a alegria que sinto ao concluir esta etapa.

À minha irmã e amiga, Suéllen, por todo o carinho e a cumplicidade. Obrigada por realizar o seu casamento após a minha banca de qualificação.

Aos meus avós, Wilson e Marília Legentil (*in memoriam*), por serem a maior expressão de amor e generosidade que conheci na minha infância.

Aos meus tios, primos e sobrinhos, por continuarem presentes na minha vida apesar da distância física. Sinto saudades das bagunças que só a família Legentil sabe fazer. Obrigada por tornarem as férias das crianças tão divertidas quanto as que passei com vocês.

À família Faria, por todo o apoio e cuidado com as crianças durante as férias longe dos pais. Foi reconfortante saber que eles estavam felizes enquanto eu concluía a dissertação.

À Prof.^a Gardênia Abbad, por atribuir significado à minha experiência profissional e acadêmica na Universidade de Brasília. O valor da sua presença na minha vida é inestimável. Ainda que eu sempre agradeça as suas orientações e o seu cuidado, nada que eu escreva será

suficiente para expressar a minha gratidão e o meu reconhecimento pelo seu trabalho. Ao ter transformado o seu ofício em uma missão, você modifica a vida das pessoas para sempre.

Aos membros da banca, Prof. Pedro Meneses e Prof.^a Katia Puente-Palacios, que desde as aulas ministradas durante o curso me estimularam a pensar criticamente e a buscar conhecimento para compreender diferentes perspectivas sobre os fenômenos estudados. Agradeço pelas contribuições oferecidas na fase de qualificação do projeto, as quais possibilitaram o aperfeiçoamento da pesquisa nas fases subsequentes. Me sinto honrada pela oportunidade de tê-los na banca examinadora.

Aos professores do PPGA, pelos direcionamentos e pelas discussões que tanto agregam à nossa formação.

Aos Coordenadores do PPGA, Prof. Rafael e Prof.^a Patrícia, pelo trabalho desenvolvido de modo competente e gentil, bem como à equipe da Secretaria do PPGA, pelas orientações e pelo suporte aos discentes.

Aos colegas dos grupos de pesquisa E-Trabalho e Impacto, por me inspirarem a pesquisar e por tornarem essa caminhada mais alegre e produtiva. Marcos, muito obrigada. Agradeço, especialmente, às doutorandas Fernanda Drummond e Luciana Padovez, pelo suporte afetivo e pelos momentos de descontração.

À Dra. Juliana e à Dra. Luciana, por me orientarem no cuidado com a minha saúde e por terem me ajudado a superar os desafios por meio do reconhecimento das minhas potencialidades e fragilidades.

Às amigas do PPGA, Bárbara Vieira, Leticia Salazar, Jessica e Denise Quatrin, por tornarem essa experiência ainda mais rica e repleta de boas recordações.

Aos colegas da Turma Sobreviventes 2018, por terem acreditado que juntos seríamos mais fortes (e fomos). Nosso convívio saudável e extrovertido ficará registrado em minha memória.

Aos diretores do IB, Prof.^a Andrea Maranhão e Prof. Jaime Santana, por autorizarem o afastamento para que eu me dedicasse integralmente ao curso. O suporte de vocês foi decisivo e me permitiu usufruir intensamente dessa oportunidade.

Aos professores e colegas do IB, que sempre externaram carinho quando me encontravam e torceram por mim. Em especial, à Aida, Jivago, Joana, Maria e Aline, que me acolheram e me mostraram o quanto eu poderia contribuir por meio do meu trabalho.

Por fim, agradeço aos gestores e Procuradores, que autorizaram a aplicação da pesquisa nas diferentes unidades organizacionais, aos chefes e substitutos da área de gestão de pessoas, pelo suporte, e aos entrevistados, que contribuíram para a consecução do estudo.

A cabeça pensa a partir de onde os pés pisam.

Frei Betto

RESUMO

O teletrabalho (TT) é uma modalidade que possibilita ao trabalhador executar as suas atividades fora do ambiente organizacional, com o apoio de recursos tecnológicos. A adoção desse arranjo de trabalho é crescente no Brasil e encontra amparo em três marcos legais que regulamentam o TT em órgãos dos Poderes Judiciário e Executivo Federal e empresas públicas e privadas cujos empregados são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Adota-se o modelo teórico de desenho do trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006), visando preencher lacuna teórica acerca das percepções de teletrabalhadores sobre as características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho. O objetivo desta pesquisa é analisar as percepções dos teletrabalhadores em relação às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, bem como aos benefícios, às dificuldades e aos desafios associados ao regime de Teletrabalho em Tempo Parcial (TTP). Os dados foram extraídos a partir de 83 entrevistas individuais com servidores predominantemente do sexo feminino; casados; com especialização *lato sensu*; e com experiência de 1 ano em regime de TTP. Os resultados desta pesquisa indicam que as percepções dos participantes são predominantemente positivas em relação às características do trabalho, como, por exemplo, autonomia para organizar e realizar o trabalho; suporte social do gestor; uso de ferramentas de comunicação; e condições de trabalho em regime de teletrabalho. Os benefícios percebidos pelos entrevistados indicam maior autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina; redução dos deslocamentos; maior qualidade de vida e bem-estar; maior capacidade de concentração; conciliação trabalho-família-trabalho; maior produtividade e qualidade do trabalho; entre outros. As dificuldades e os desafios percebidos revelam preocupações relacionadas às características do contexto de teletrabalho e às características sociais do teletrabalho, como infraestrutura tecnológica provida pelo órgão (lentidão no sistema); fragilidade na gestão do teletrabalho; e autodisciplina. As demandas de aprendizagem percebidas pelos teletrabalhadores parecem reforçar algumas dessas dificuldades e desafios, tendo sido citados temas como conhecimentos de informática (*hardware e software*) e gestão do tempo. Este estudo apresentou contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais ao aprofundar a investigação sobre teletrabalho, as quais permitem sugerir que as características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho sejam consideradas pelos gestores que pretendem implantar o regime de teletrabalho ou aperfeiçoar um programa vigente, de modo a possibilitar um melhor ajuste para os que estão direta e indiretamente implicados na adoção da modalidade.

Palavras-chave: teletrabalho; trabalho remoto; *home office*; desenho do trabalho; administração pública.

ABSTRACT

Teleworking (TT) is a modality that allows workers to carry out their activities away from the organizational environment with the help of technological resources. The adoption of this work arrangement has been growing in Brazil and finds support in three legal frameworks which regulate TT in the Federal Executive and Judiciary Branches, as well as public and private companies whose employees are governed by the Consolidation of Labor Laws (CLT). This study adopted Morgeson and Humphey's (2006) work design theoretical framework aiming to fill a theoretical gap regarding the teleworkers' perceptions of the social, contextual and task characteristics of their work. The aim of this research is to analyze the teleworkers' perceptions regarding both the social, contextual and task characteristics, as well as the benefits, difficulties and challenges associated to part-time telework arrangements (TTP). The data were collected from 83 individual interviews with mostly female employees who had *lato sensu* specialization and one year's experience working in TTP. The results of this study show that the participants' perceptions are predominantly positive regarding the characteristics of the work, such as the autonomy to organize and carry out their work; social support of the manager; use of communication tools; and working conditions in a telework arrangement. The participants' perceived benefits include greater autonomy and flexibility to organize their own routine; reduced displacements; enhanced quality of life and well-being; greater concentration capacity; better work-family balance; increased productivity and quality of work; among others. The perceived difficulties and challenges reveal concerns related to the contextual characteristics of teleworking and to social characteristics such as the technological infrastructure provided (system sluggishness), management fragility, and self-discipline. The perceived learning demands by teleworkers seem to reinforce some of these difficulties and challenges, including themes such as computer skills (hardware and software) and time management. By deepening the investigation into teleworking, this study has made theoretical, methodological, and managerial contributions which suggest that the social, contextual and task characteristics of the work be taken into account by managers who intend either to implement a telework arrangement or to improve an existing program, in order to enable a better adjustment for those who are directly and indirectly affected by the adoption of this work modality.

Keywords: teleworking; remote work; home office; work design; public organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Unidades organizacionais participantes da pesquisa.....	61
Figura 2. Percentagem do corpus categorizado por tema	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Foco da literatura nacional sobre teletrabalho	34
Tabela 2	Grupos identificados na revisão internacional sobre Desenho do Trabalho	45
Tabela 3	Perspectiva Interdisciplinar do Desenho do Trabalho associada aos custos e benefícios	46
Tabela 4	Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos.....	58
Tabela 5	Quadro de servidores ativos por unidade	66
Tabela 6	Características sociodemográficas e funcionais dos participantes.....	67
Tabela 7	Características da Tarefa (CT) como percebidas por teletrabalhadores em tempo parcial.....	74
Tabela 8	Características Sociais (CS) como percebidas pelos entrevistados.....	78
Tabela 9	Características do Contexto de Trabalho (CCx) percebidas pelos entrevistados....	85
Tabela 10	Motivos de adesão ao teletrabalho relatados pelos entrevistados	92
Tabela 11	Benefícios do teletrabalho percebidos pelos entrevistados	97
Tabela 12	Dificuldades e desafios do teletrabalho percebidas pelos entrevistados	106
Tabela 13	Demandas de aprendizagem e aprendizagem relacionada ao teletrabalho relatadas pelos entrevistados	112
Tabela 14	Nível de similaridade entre os corpora das unidades organizacionais.....	116
Tabela 15	Benefícios – Nível do indivíduo por unidade de lotação do entrevistado.....	117
Tabela 16	Benefícios – Nível da Organização por unidade de lotação dos entrevistados...	120
Tabela 17	Variações no teor dos relatos sobre benefícios de entrevistados lotados em unidades distintas	121
Tabela 18	Dificuldades e desafios por unidade de lotação do entrevistado.....	124
Tabela 19	Variações no teor dos relatos sobre dificuldades e desafios	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AL	Alagoas
Anatel	Agência Nacional de Telecomunicações
ANPEPP	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia
AT	Antecedente
Capex	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Características do Conhecimento
CCx	Características do Contexto
CCxE	Características do Contexto Extra
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CGU	Controladoria Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ConsE	Consequente Extra
CS	Características Sociais
CT	Características da Tarefa
DSF	Dados Sociodemográficos e Funcionais
DF	Distrito Federal
<i>ETUC</i>	<i>European Trade Union Confederation</i>
EUA	Estados Unidos
ExpC	Exploratória-consequente
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
GDF	Governo do Distrito Federal
GT	Gestão
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
<i>JAP</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>
<i>JCM</i>	<i>Job Characteristics Model</i>
MJ	Ministério da Justiça

MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPU	Ministério Público da União
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PE	Pernambuco
PePSIC	Periódicos Eletrônicos de Psicologia
PUC-RIO	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SRF	Secretaria da Receita Federal do Brasil
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
Sobratt	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
<i>SciELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SP	São Paulo
<i>SPELL</i>	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
<i>SPSS</i>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TT	Teletrabalho
TTP	Teletrabalho em Tempo Parcial
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UMESP	Universidade Metodista de São Paulo
UnICEUB	Centro Universitário de Brasília
UNIFOR	Universidade de Fortaleza
UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba

UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UNESA	Universidade Estácio de Sá
USC	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
<i>U.S. OPM</i>	<i>U. S. Office of Personnel Management</i>
USP	Universidade de São Paulo
<i>VOS</i>	<i>Visualization of Similarities</i>
<i>WD</i>	<i>Work Design</i>
<i>WDQ</i>	<i>Work Design Questionnaire</i>
<i>WDT</i>	<i>Work Design Theory</i>

SUMÁRIO

Introdução	16
1 Teletrabalho	29
1.1 Teletrabalho – definições e marcos legais	29
1.2 Análises da produção nacional e internacional sobre teletrabalho	31
1.3 Demonstração dos resultados da revisão da literatura nacional sobre teletrabalho	33
1.4 Demonstração dos resultados da revisão da literatura publicada em revistas estrangeiras sobre teletrabalho	37
2 Desenho do Trabalho	43
2.1 Modelo teórico de Desenho do Trabalho que inspirou a criação do roteiro de entrevista	54
3 Método	57
3.1 Descrição geral da pesquisa	57
3.2 Descrição do campo de pesquisa	58
<i>Caracterização da Organização</i>	59
3.3 Procedimentos e instrumento de coleta de dados	63
<i>Seleção da amostra de participantes e espaço amostral</i>	65
<i>Participantes</i>	66
3.4 Procedimentos de análise de dados	68
4 Resultados	73
4.1 Características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho	73
4.2 Motivos de adesão ao teletrabalho relatados pelos entrevistados	91
4.3 Benefícios associados ao teletrabalho percebidos pelos entrevistados	97
4.4 Dificuldades e desafios do teletrabalho percebidos pelos entrevistados	105
4.5 Demandas de aprendizagem e aprendizagem requerida pelo teletrabalho	111
4.6 Percepções de benefícios, desafios e dificuldades do teletrabalho segundo a unidade de lotação	116
<i>Comparação entre percepções sobre os benefícios relacionados ao teletrabalho</i>	117
<i>Comparação entre percepções sobre dificuldades e desafios</i>	123
5 Discussão	130
6 Considerações finais	155
Referências	162

Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	179
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	180

INTRODUÇÃO

O conceito de teletrabalho, amparado no Brasil por meio da Lei nº 13.467/2017, foi definido no seu Art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Essa definição abriga a definição cunhada por Nilles (1975, 1997), autor do trabalho seminal sobre o tema, além da estabelecida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996), em que o trabalho é desempenhado pelo trabalhador em sua casa ou em outro local de sua escolha, além das dependências do empregador; exercido mediante remuneração; com o objetivo de desenvolver produto ou serviço conforme especificação do empregador, independentemente de quem fornecerá equipamentos ou outros materiais.

Nota-se que os avanços tecnológicos propiciam transformações no cotidiano dos indivíduos e das organizações, alterando o modo como trabalho é desenvolvido. A adoção de modelos de trabalho mais flexíveis é crescente e focada na produção de resultados, em detrimento da exigência de presença física diária nos ambientes organizacionais. Contudo, as percepções de gestores e teletrabalhadores não são, necessariamente, convergentes acerca dos benefícios e das dificuldades derivadas do teletrabalho. Os autores da revisão sistemática¹, com base em artigos científicos publicados no Brasil sobre o tema, relatam a prevalência de benefícios (vantagens) percebidos pelos teletrabalhadores, dentre os quais os mais recorrentes são a autonomia e a flexibilidade para organizar a própria rotina (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Barros & Silva, 2010; Costa; 2007; Gaspar, Bellini, Donaire, Santos, & Mello, 2014;

¹ As informações relativas à literatura nacional e parte da contextualização sobre o teletrabalho foram extraídas do artigo elaborado na disciplina Metodologia de Pesquisa, do PPGA/UnB, apresentado no Semead USP 2018. Somente a divulgação do resumo nos anais foi autorizada, uma vez que o texto seria incorporado a esta dissertação. Os demais autores que contribuíram para a realização desta pesquisa encontram-se referenciados no texto.

Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar, & Kubo, 2014; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Pardini, Gonçalves, Paiva, & Dias, 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015); a maior qualidade de vida (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009); e a maior capacidade de conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009).

Por outro lado, há também queixas dos teletrabalhadores relacionadas ao contexto de trabalho, como às interrupções provocada por familiares (Pereira Junior & Caetano, 2009), que levam os teletrabalhadores, em algumas circunstâncias, a relatar, de modo paradoxal, que a conciliação trabalho-família-trabalho é desejável e complicada (Barros & Silva, 2010; Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015). Preocupações associadas ao isolamento social (Costa, 2007; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015) e profissional (Costa, 2007; Mello et al., 2014) também são relatadas pelos teletrabalhadores, haja vista a distância física dos colegas de trabalho e dos gestores.

Ao analisar o discurso de gestores e teletrabalhadores, Pardini, Gonçalves, Paiva e Dias (2013) mencionam que a substituição da interação presencial pela virtual, por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), é uma barreira à ampliação da oferta de teletrabalho, o que dificulta iniciativas de adequação das atividades que poderiam ser realizadas remotamente. A implementação do teletrabalho também requer investimentos das organizações. As agências federais americanas exigem, por exemplo, que todos os gestores e teletrabalhadores participem de programas de treinamento (Allen, Golden, & Shockley, 2015), o que denota a preocupação com o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que se distinguem do conjunto requerido pelo trabalho presencial. Nilles (1997) relata que, no início dos anos 80, a implantação do teletrabalho fracassou em muitas empresas norte-americanas e europeias em razão da falta de preparo para implantar e gerir o teletrabalho, além da resistência dos gestores. Pesquisadores mencionam que as atitudes dos gestores e dos

trabalhadores em relação a novas práticas, como o teletrabalho, podem ser desfavoráveis porque suas crenças ainda não os permitem compreender e reconhecer as potencialidades desse modelo de trabalho (Cohen & Levinthal, 1990).

Pesquisadores que investigaram as atitudes dos gestores frente ao teletrabalho na Colômbia, a partir de amostra com 140 gestores de 67 organizações, apontam que as questões associadas à gestão são a principal barreira à implementação do teletrabalho nas organizações. Contudo, à medida que os gestores são conscientizados sobre os potenciais benefícios do programa, e passam a identificar experiências positivas na organização, tendem a apoiar a implementação do teletrabalho nas unidades por eles geridas (Silva, Montoya, & Valencia, 2019). Segundo os autores, a mudança de comportamento dos gestores também seria influenciada pela percepção do valor que os funcionários atribuem ao teletrabalho. Contudo, os autores asseveram que as condições facilitadoras são importantes para os gestores, como treinamentos; suporte tecnológico ao teletrabalhador; além de suportes administrativo e tecnológico que apoiem a gestão. Outro resultado relatado refere-se à autoeficácia percebida pelo gestor que, em níveis mais altos, favorece a implementação do programa de teletrabalho. No entanto, se as condições necessárias à gestão não forem adequadas à adoção do teletrabalho, pode gerar maior estresse sobre os gestores.

Em pesquisa dedicada à investigação da gestão do teletrabalho no Brasil, em empresas intensivas em tecnologia e que adotam amplamente o trabalho, os gestores indicaram que os maiores desafios relacionavam-se com o recrutamento e a seleção de candidatos para as vagas de emprego oferecidas e a manutenção da motivação dos empregados, conforme Nogueira e Patini (2012).

Segundo os autores, os gestores alegam que encontrar candidatos com o perfil adequado para trabalhar remotamente requer habilidade, pois, além da necessidade de conhecimento profundo da atividade que será desenvolvida, o empregado deverá saber definir atividades

prioritárias e se autogerir. Como a conjugação dessas competências nem sempre ocorre, os gestores sentem-se sobrecarregados ao precisarem apoiar os que devem desempenhar suas atividades no nível de desempenho esperado, mas ainda não reúnem todas as competências requeridas. Com relação à motivação, os autores apontam direções distintas, há gestor cujos subordinados estão fisicamente em outros países e, para esse, o aspecto cultural é o maior desafio para lidar com a motivação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores remotos. Para os gestores que não estão sujeitos a essas diferenças culturais no trato com os subordinados, o teletrabalho não parece ser um problema. De modo geral, nos estudos nacionais identificados por meio da revisão sistemática, os gestores percebem vantagens na implantação do teletrabalho, em que pese o maior esforço de gestão (Nogueira & Patini, 2012) e os prejuízos à comunicação organizacional (Barros & Silva, 2010; Pardini et al., 2013; Soares, 1995).

O relatório *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Messenger, Vargas Llave, Gschwind, Vermeulen, & Greet Wilkens, 2017), divulgado pela OIT e pelo *Eurofound*, sinaliza que o interesse do Brasil e da Índia no teletrabalho cresce mais lentamente do que nos demais países analisados, como Estados Unidos (EUA), Argentina, Japão, Bélgica, França, Finlândia, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda, Espanha, Suécia e Reino Unido. O percentual de teletrabalhadores nos diferentes países apresenta uma variabilidade interessante. Nos EUA, por exemplo, 20% dos trabalhadores realizam teletrabalho, no Japão 16%, na Espanha 7% e na Argentina apenas 2%. O relatório justifica a ausência do percentual do Brasil ao informar que o país não possui dados oficiais sobre os teletrabalhadores.

No Brasil, o teletrabalho foi instituído em 1997 a partir da realização do evento *Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio* (Goulart, 2009). Contudo, esse marco possivelmente não corresponde ao início da adoção do teletrabalho no país, uma vez que a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) (2017) informa que o Brasil não dispõe de estatísticas oficiais que

permitam o monitoramento dos dados desse regime de trabalho. Aparentemente, o governo federal tem encontrado dificuldades para disponibilizar estatísticas oficiais relativas ao teletrabalho. Apesar da inserção dessa modalidade na reforma trabalhista aprovada em 2017, notas do Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (MTE, 2018) informam que os resultados da categoria teletrabalho, cujos dados são repassados pelos empregadores, não “apresentaram consistência lógica e estatística”. Em acesso às bases Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) em 2020 (MTE, 2020), dados relativos ao teletrabalho não estavam discriminados. Ainda que a disseminação dessas informações careça de ajustes, possivelmente essa nova fonte de evidências relacionadas ao teletrabalho contribuirá para a realização de estudos mais abrangentes e com diferentes perspectivas temporais.

A regulamentação do teletrabalho no Brasil ocorreu por meio da Lei nº 13.467/2017, propiciando maior segurança jurídica às organizações cujos empregados são celetistas. Na administração pública federal, os Poderes Judiciário e Executivo disciplinaram o teletrabalho nos últimos quatro anos, ampliando as alternativas de flexibilização da jornada de trabalho para além do estabelecimento de horários flexíveis para o cumprimento da jornada e formação de banco de horas, por exemplo. Um dos estudos identificados na revisão sistemática supracitada utilizou-se de Modelagem de Equações Estruturais, com a amostra de 345 trabalhadores, para analisar a relação entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização. Os autores concluíram que os indivíduos que atuam em organizações que flexibilizam o cumprimento da jornada de trabalho por meio de práticas como teletrabalho e jornada flexível, por exemplo, estão mais propensos a manifestar, como forma de retribuição, maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização (Ceribeli & Ferreira, 2016).

Ferreira (2017), Presidente da Sobratt, afirma que 15 milhões de pessoas teletrabalham no Brasil. A pesquisa *Home Office* Brasil, divulgada pela Sobratt (2016), registra o cenário anterior à promulgação da Lei nº 13.467/2017, que regulamentou o teletrabalho, e traz, entre outros, os seguintes resultados: 99% das instituições participantes eram privadas, sendo 58% multinacionais, dentre as quais 38% têm sede nos Estados Unidos; e 80% das empresas que implantaram o teletrabalho o fizeram entre 2011 e 2015.

A primeira instituição pública brasileira a implementar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) em 2006 (Goulart, 2009). A partir de então, registram-se outras iniciativas no âmbito federal, como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU) (Portaria TCU nº 139/2009); o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Resolução Administrativa TST nº 1499/2012); a Controladoria Geral da União (CGU) (Portaria CGU nº 1.242/2015); o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) (Resolução TJDFT nº 12/2015); o Governo do Distrito Federal (GDF) (Decreto GDF nº 39.369/2018); o Supremo Tribunal Federal (STF) (Resolução STF nº 621/2018); e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) (Instrução Normativa INSS nº 98/2018).

A implicação prática desta pesquisa torna-se ainda mais relevante com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 1, de 31 de agosto de 2018, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), incorporado à estrutura do Ministério da Economia em janeiro de 2019. Esse documento estabelece orientações para a implantação facultativa do Programa de Gestão pelos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). A adesão ao programa exige que as atividades sejam mensuráveis, para que se possa avaliar a produtividade e os resultados das unidades participantes e a disponibilidade de equipamentos e tecnologias que propiciem a plena operacionalização do trabalho, que deve ser assegurada pelo servidor. Possivelmente, essa IN fomentará a expansão da modalidade teletrabalho em todo o Poder Executivo Federal, caracterizado pela execução das atividades

integralmente fora das dependências da unidade. Além disso, a norma prevê outras duas modalidades: a semipresencial, na qual as atividades são executadas parcialmente fora das dependências do órgão, por unidade de tempo, em dias por semana ou em turnos por dia; e a por tarefa, voltada à execução de atividade específica, por prazo certo, fora ou nas dependências da unidade.

A definição da IN de que o teletrabalho só se caracteriza como tal se realizado integralmente fora das dependências da organização não foi identificada na literatura científica que versa sobre o tema. O Poder Judiciário Federal (Resolução CNJ nº 227/2016), por exemplo, adota apenas o conceito teletrabalho, independentemente da variabilidade de combinações que a modalidade suporta. Em que pesem os múltiplos conceitos cunhados por pesquisadores ao longo do tempo, os quais dificultam a sistematização da literatura e a comparabilidade de resultados, a possibilidade de realizar em tempo parcial ou por tarefa parece estar mais próxima de um tipo de teletrabalho do que de modalidades distintas.

Nota-se que, mesmo antes da IN nº 1/2018, alguns órgãos integrantes do Sipec, da Administração Pública Federal, instituíram o teletrabalho a partir de projetos pilotos ou programas em “caráter definitivo” sob o amparo do Decreto nº 1.590/1995, tais como a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) (Portaria ANATEL nº 935/2017), o Ministério da Justiça (MJ) (Portaria MJ nº 947/2016) e a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF) (Portaria SRF nº 2.383/2017). No Poder Judiciário, não foi diferente, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Resolução CNJ nº 227) disciplinou a modalidade teletrabalho em 2016, mas a regulamentação dessa prática no TST ocorreu em 2012. Essa retrospectiva reforça a importância do pioneirismo de algumas organizações, as quais ousam implementar práticas de trabalho mais flexíveis em um contexto no qual o presenteísmo é, por vezes, mais valorizado do que o resultado entregue pelo servidor.

Sob o prisma social, tanto no setor privado quanto no público, o teletrabalho pode

contribuir para a maior qualidade de vida das pessoas com deficiência, na medida em que não seria necessário deslocar-se todos os dias para a organização onde trabalham. Além disso, no setor privado, facilitaria o atendimento à Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que estabelece a obrigatoriedade de a empresa com 100 ou mais empregados preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou com pessoas portadoras de deficiência, e a consequente ampliação da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Uma implicação gerencial possível relaciona-se à possibilidade de contratação de trabalhadores que residem longe dos grandes centros, os quais podem enfrentar dificuldades nos processos seletivos em decorrência dos custos associados ao deslocamento diário.

A mais recente revisão de literatura internacional sobre teletrabalho aponta a necessidade de desenvolvimento de estudos que contemplem características do indivíduo, do trabalho e da organização, como, por exemplo, a capacidade de autorregulação do teletrabalhador, a interdependência da tarefa e o suporte oferecido por meio de políticas organizacionais voltadas à conciliação trabalho-família. Também devem ser explicitados nas pesquisas, uma vez que impactam na comparabilidade dos resultados, o conceito de teletrabalho adotado, a extensão do teletrabalho, a flexibilidade para escolher quando o trabalho será realizado, o contexto organizacional e as razões que levaram o indivíduo a teletrabalhar, conforme esclarecem Allen et al. (2015). Os autores mencionam que coletas de dados adicionais relacionadas ao contexto também são desejáveis, como o tipo de trabalho realizado e o percentual de teletrabalhadores na organização.

O modelo teórico de Desenho do Trabalho (características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto de trabalho), proposto por Morgeson e Humphrey (2006), amplamente adotado por pesquisadores que buscam descrever características do trabalho presencial, não abarca características específicas do teletrabalho. Ainda assim, constitui-se como uma base teórica para a formulação de outras questões que possibilitem a descrição e a avaliação de

aspectos possivelmente críticos em regime de teletrabalho, como as condições de trabalho fora do ambiente organizacional; a autonomia para organizar e executar o trabalho em regime de teletrabalho; o suporte de informática; o *feedback* do gestor fisicamente distante; o relacionamento com os colegas que permanecem no regime presencial; entre outros. Esses insumos poderiam contribuir para a investigação de possíveis implicações das características do trabalho em resultados individuais e organizacionais, como satisfação; bem-estar; comprometimento organizacional; saúde mental; saúde ocupacional; e produtividade (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Essa relação ao teletrabalho, a limitação do questionário, proposto por Morgeson e Humphrey (2006), se deve à ausência de fatores sociais e contextuais que contribuam para investigação de trabalhos executados a distância, nos quais a interação ocorre por meio de TICs, alternando-se ou não com o regime presencial. Além disso, o ambiente escolhido para a realização do teletrabalho pode ter implicações diferenciadas. Por não abrigar essas particularidades, o que é compreensível, pouco se consegue identificar sobre as diferenças percebidas em relação às características do trabalho presencial.

Por meio de estudo que buscou comparar as percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre as características do trabalho, em organizações públicas brasileiras, foram identificadas diferenças significativas entre as modalidades de trabalho, indicando que, possivelmente, o contexto de trabalho afeta as percepções dos indivíduos que laboram na mesma instituição (Abbad et al., 2019). Um achado contraintuitivo refere-se à menor percepção de autonomia de decisão e realização do trabalho; de significado da tarefa; de identidade da tarefa; e de *feedback* pelos teletrabalhadores, em comparação aos que trabalham presencialmente. Segundo os autores, o modelo teórico possibilita a comparação entre os desenhos do trabalho, mas restringe a compreensão do fenômeno. A teorização de modalidades impactadas pelas características da virtualidade é necessária, uma vez que as

características do trabalho influenciam a experiência psicológica do trabalhador (Gibson, Gibbs, Stanko, Tesluk, & Cohen, 2011).

Nicholson (2010) menciona que o estudo do desenho do trabalho, de modo interdisciplinar, pode contribuir para a expansão dos limites da abordagem tradicional da psicologia do trabalho. O autor sugere que os modelos levem em consideração os motivos que direcionam os esforços dos trabalhadores, o que permitiria identificar previamente as estratégias adaptativas que eles podem assumir em diferentes situações. Outros aspectos, sugeridos pelo autor, referem-se ao contexto do grupo, incluindo o papel do gestor como sujeito implicado nos resultados do trabalho de seus subordinados, e ao contexto organizacional, posto que cada ambiente organizacional reflete uma cultura, sujeita a diferentes estratégias de equilíbrio homem-trabalho. Em vasta revisão da produção acadêmica sobre o desenho do trabalho, Parker et al. (2017) apontam a necessidade de avaliação concomitante e mais abrangente das características do trabalho, bem como a condução de pesquisas mais contextualizadas, que contemplem aspectos sociais e relacionais.

Evidências de implicações das percepções sobre as características do trabalho, no nível individual e no organizacional, são relatadas no estudo conduzido por Hackman e Oldham (1975, 1980), no qual as características do trabalho influenciam os estados psicológicos críticos e afetam resultados individuais (motivação intrínseca, satisfação geral com o trabalho e satisfação com a própria produtividade) e organizacionais (desempenho, absenteísmo e rotatividade). Além desses aspectos, Hackman e Oldham (1975, 1980) consideram que características do indivíduo, como conhecimentos e habilidades, podem explicar eventuais diferenças do potencial motivador do trabalho entre os trabalhadores. O modelo é apresentado detalhadamente na seção 2.1.

Com relação à possível influência das características individuais em relação ao uso das TICs, elemento central do regime de teletrabalho, no estudo conduzido por Elias, Smith e

Barney (2012), indica-se que a motivação e a satisfação geral no trabalho aumentam à medida que os trabalhadores mais velhos possuem uma atitude mais positiva em relação à tecnologia. Segundo os autores, a idade modera as relações entre a atitude em relação à tecnologia e às variáveis de resultado. Esse achado vai ao encontro da pesquisa desenvolvida por Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016), na qual os autores mencionam que o modo como os teletrabalhadores se apropriam da tecnologia pode influenciar nos resultados do teletrabalho, inclusive na mesma organização.

Em face da relevância do tema e das lacunas identificadas nas revisões sobre teletrabalho e desenho do trabalho, esta dissertação tem por objetivo geral analisar as percepções dos teletrabalhadores em relação às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, bem como aos benefícios, às dificuldades e aos desafios associados ao regime de teletrabalho. Para a consecução do objetivo geral, o estudo contemplará os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as percepções sobre as características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho, em regime de Teletrabalho em Tempo Parcial, tendo por base fatores contidos no Modelo teórico de Desenho do Trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006);
2. Identificar os motivos de adesão ao regime de TTP;
3. Analisar as percepções acerca dos benefícios associados ao TTP;
4. Avaliar as dificuldades e os desafios percebidos em regime de TTP;
5. Identificar o que os teletrabalhadores tiveram que aprender em razão da adoção do regime de TTP, e quais são as demandas de aprendizagem percebidas por eles;
6. Comparar percepções de teletrabalhadores, lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas aos benefícios, às dificuldades e aos desafios em regime de TTP.

Ao integrar, em um único estudo sobre teletrabalho, as percepções sobre as características do desenho do trabalho; os motivos que levaram os teletrabalhadores a aderir à modalidade; os benefícios, os desafios e as dificuldades percebidos por eles; os conteúdos aprendidos em razão do teletrabalho e as demandas de aprendizagem relatadas pelos próprios teletrabalhadores; e ao final comparar as percepções de teletrabalhadores lotados em diferentes unidades organizacionais, com sede em diferentes capitais do Brasil, os resultados poderão contribuir academicamente, ao acrescentar a investigação de características sociais e do contexto de trabalho presentes no teletrabalho e ao adotar a abordagem qualitativa, com o apoio da ferramenta Nvivo 12 Plus, que possibilita a organização das falas transcritas, favorecendo a compreensão dos conteúdos enunciados pelos teletrabalhadores.

No tocante à relevância para a gestão, considera-se que o estudo poderá contribuir nos seguintes aspectos: (1) oferecendo insumos para que os gestores identifiquem e compreendam as possíveis implicações das características do desenho do trabalho para o indivíduo, para o grupo e para a organização; (2) disseminando os motivos de adesão ao teletrabalho, de modo que os gestores possam ser estimulados à adotar o teletrabalho, ou outras práticas flexíveis em organizações ou unidades organizacionais nas quais o teletrabalho não é viável; (3) difundindo demandas de aprendizagem relacionadas ao teletrabalho, de maneira que os envolvidos possam considerar a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, independentemente da experiência do gestor no regime presencial ou do teletrabalhador em relação à tarefa.

Além disso, o estudo poderá contribuir para a compreensão da complexidade do fenômeno, uma vez que a individualidade dos trabalhadores, a cultura da organização onde o teletrabalho foi ou será implantado, bem como as características da região onde a organização está localizada talvez influenciem a maneira como a experiência do teletrabalho é percebida pelos teletrabalhadores. Assim, a investigação do teletrabalho a partir do Modelo teórico de

Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006), somada aos procedimentos metodológicos detalhados no capítulo 3, reforçam a perspectiva de contribuição teórica, metodológica e prática do presente estudo e justificam a sua realização.

Considerando as implicações que os diferentes conceitos de teletrabalho têm para as pesquisas científicas, cabe informar que essa pesquisa foi conduzida em uma organização pública, na qual o teletrabalho é definido pela execução das atividades fora das dependências da instituição, de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. Nessa organização, adota-se, predominantemente, o regime de TTP, ou seja, a frequência de dias por semana ou por mês pode variar. Contudo, pelo menos duas vezes por mês, os servidores devem comparecer ao órgão.

Esta dissertação, além do capítulo introdutório, está estruturada da seguinte forma: No Capítulo 1 – Teletrabalho, é apresentado o referencial teórico sobre o tema. Nas seções constam, respectivamente, (1.1) as definições e os marcos legais; (1.2) a análise da produção nacional e internacional sobre teletrabalho; (1.3) a demonstração dos resultados da revisão nacional sobre teletrabalho; e (1.5) a agenda de pesquisa e limitações da produção de conhecimentos sobre teletrabalho. No Capítulo 2 – Desenho do Trabalho, é apresentado o referencial teórico correspondente e, na seção 2.1, é descrito o modelo teórico de Desenho do Trabalho. No Capítulo 3 – Método, são apresentados, respectivamente, (3.1) a descrição geral da pesquisa; (3.2) a descrição do campo de pesquisa; (3.3) os procedimentos e o instrumento de coleta de dados; e (3.4) os procedimentos de análise de dados. No Capítulo 4 – Resultados, são descritas as percepções dos teletrabalhadores em consonância com os objetivos específicos descritos no capítulo introdutório. No Capítulo 5 – Discussão, os achados desta pesquisa são confrontados com resultados de outras pesquisas; e, no Capítulo 6 – Considerações Finais, são apresentadas síntese dos resultados; implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados; limitações do estudo; e agenda de pesquisas sobre teletrabalho.

1 TELETRABALHO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico acerca do teletrabalho. Nas seções constam, respectivamente, (1.1) as definições e os marcos legais; (1.2) a análise da produção nacional e internacional sobre teletrabalho; (1.3) a demonstração dos resultados da revisão nacional sobre teletrabalho; e (1.5) a agenda de pesquisa e limitações da produção de conhecimentos sobre teletrabalho.

Foram realizadas revisões de literatura, as quais têm por objetivo descrever, respectivamente, o estado da arte do Teletrabalho, identificando as variáveis de interesse inseridas nos artigos e os resultados apontados pelos autores, bem como o comportamento da produção acadêmica sob o ponto de vista metodológico. Além disso, o prévio conhecimento das limitações e das sugestões de estudos futuros contribuíram para o planejamento desta pesquisa, além de ampliar a possibilidade de contribuições teóricas e práticas relevantes.

1.1 Teletrabalho – definições e marcos legais

O teletrabalho é a substituição parcial ou integral dos deslocamentos ao trabalho por tecnologias de telecomunicações, provavelmente com a ajuda de computadores, conforme definido por Nilles (1997) em seu trabalho seminal. Adota-se nesse caso um conceito mais amplo de teletrabalho, no qual o uso de computadores não é uma condição para a caracterização da amostra de teletrabalhadores. É possível que este conceito mais genérico tenha contribuído para a profusão de conceitos identificados nas pesquisas nacionais e internacionais, a saber: teletrabalho (Aderaldo et al., 2017; Costa, 2005, 2007; Fonseca & Pérez-Nebra, 2012; Gaspar, Bellini et al., 2014; Nilles, 1997; Nohara et al., 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rocha & Amador, 2018; Rosenfieldi & Alvesi, 2011; Sakuda & Vasconcelos, 2005; Soares, 1995),

home office (Barros & Silva, 2010; Rafalski & Andrade, 2015), trabalho remoto (Nogueira & Patini, 2012) e trabalho flexível (Bailey & Kurland, 2002; Goulart, 2009).

Embora o conceito inicial do termo teletrabalho tenha sido estabelecido por Jack Nilles em 1973, a partir do estudo financiado pela *National Science Foundation*, do qual resultou a ideia de telecommutação – substituição do transporte pela telecomunicação (Nilles, 1997), observa-se que a origem do conceito não é amplamente conhecida no Brasil, tendo em vista que o pesquisador foi citado apenas duas vezes pelos autores brasileiros. O conceito de teletrabalho mais recorrente identificado na revisão de literatura nacional foi cunhado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996). Contudo, são observadas contribuições oferecidas pela *European Trade Union Confederation* (ETUC) (2002) e pelo *U.S. Office of Personnel Management* (U. S. OPM) (2010). As duas primeiras organizações, OIT (1996) e ETUC (2002), apresentam como elementos centrais a realização do trabalho, parcialmente ou totalmente, fora das dependências do empregador e mediante o uso de TIC. No entanto, o U.S. OPM (2010) não menciona o uso de tecnologia, mesmo que esse atributo seja o mais citado nos diferentes conceitos identificados.

Ainda que boa parte das pesquisas nacionais tenham buscado fundamentação teórica na Convenção nº 177/1996 da OIT, o Brasil não é signatário dessa Convenção, significando que o país não confirmou sua vontade de estender os direitos básicos aos teletrabalhadores, sobretudo da igualdade do tratamento dispensado aos trabalhadores convencionais. Segundo a OIT (1996), o teletrabalho possuiu os seguintes atributos: a) desempenhado pelo trabalhador em sua casa ou em outro local de sua escolha, além das dependências do empregador; b) exercido mediante remuneração, e; c) com o objetivo de desenvolver produto ou serviço conforme especificação do empregador, independentemente de quem fornecerá equipamentos ou outros materiais. Assevera-se, ainda, que o trabalho eventual realizado no domicílio do empregado não configura o teletrabalho.

Com relação aos marcos regulatórios do teletrabalho no Brasil, somente em 2011, a Lei nº 12.551 alterou a CLT, permitindo o tratamento igualitário ao trabalho realizado no local destinado pelo empregador, na residência do empregado ou a distância, desde que estivessem caracterizados os pressupostos da relação de emprego. A mudança mais significativa no cenário nacional ocorreu em 2017, com a aprovação da Lei nº 13.467, tendo disciplinado o teletrabalho no seu Art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Entre as previsões legais, aquela que sugere maior potencial para estimular o avanço do teletrabalho diz respeito à responsabilidade pela aquisição e manutenção da infraestrutura necessária ao teletrabalho, uma vez que a responsabilização será objeto de contrato escrito e poderá ser negociada entre empregadores e empregados regidos pela CLT.

Possivelmente o novo marco legal contribuirá para a uniformização do termo teletrabalho no Brasil, sobretudo nas pesquisas em organizações alcançadas por essa legislação. Contudo, na administração pública, órgãos de diferentes poderes têm definido por meio de normas internas as regras acerca da gestão do teletrabalho. Essas especificidades devem ser consideradas pelos pesquisadores ao caracterizarem seus estudos, pois os regramentos podem diferir substancialmente da lei aplicável à iniciativa privada e prejudicar comparações entre essas experiências.

1.2 Análises da produção nacional e internacional sobre teletrabalho

Foram feitas buscas e análises de artigos científicos sobre teletrabalho. Quanto aos protocolos de busca e análise dessa literatura científica adotados, a revisão da literatura nacional foi precedida pela identificação dos principais descritores utilizados em artigos internacionais sobre o tema, resultando nos termos “teletrabalho”, “*home office*”, “trabalho

remoto” e “trabalho virtual”. Foram consultadas as bases de dados Spell, Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), bem como todas as bases disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), em maio de 2018. Não foram identificadas revisões nacionais e, por essa razão, foram selecionados e analisados todos os artigos publicados em periódicos nacionais que pudessem contribuir para o entendimento da modalidade teletrabalho no Brasil.

Nesta primeira busca, os 139 artigos localizados tiveram os títulos, os resumos e a introdução analisados com vistas à verificação da aderência ao tema. Os pesquisadores discutiam entre si eventuais dúvidas acerca da pertinência do conteúdo, haja vista a quantidade de artigos que mencionam apenas termos, ou pequenos parágrafos, mas não tratam necessariamente de teletrabalho. Como resultado dessa primeira análise, foram selecionados 45 artigos. Após a exclusão das duplicidades e dos artigos que apresentavam Qualis Capes inferior a B2 nas áreas de Administração e Psicologia, foram selecionados 29 estudos para uma análise aprofundada. Os pesquisadores² leram integralmente todos os artigos para assegurar a aderência ao objetivo da revisão sistemática. Em seguida, foram excluídas as pesquisas que discutiam o teletrabalho de modo acessório, mas o objetivo da pesquisa não era voltado à modalidade. Por fim, excluí-se os editoriais e as resenhas de livro.

Chegou-se a uma amostra final de 21 artigos, sendo 3 teóricos e 18 teórico-empíricos, publicados entre os anos de 1995 e 2018, em periódicos classificados no Qualis Capes entre os níveis B2 e A2. Todos os artigos foram inseridos em uma planilha no *software Excel* visando à organização dos dados extraídos dos artigos e posterior análise. As colunas da planilha continham as seguintes variáveis: referência completa do texto (conforme APA); título;

² Perfil dos pesquisadores: dois doutorandos e dois mestrados do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB, com a colaboração de dois professores do PPGA, doutores em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações (PSTO) pela UnB.

autor(es); resumo; palavras-chave; periódico; ano (publicação); Qualis Capes Administração; titulação máxima dos autores; titulação máxima do 1º autor; tipo (teórico ou teórico-empírico); natureza da pesquisa; setor; ramo de atuação da organização; abordagem da pesquisa; origem dos dados; modelos; delineamento; nível de análise; recorte temporal; método; amostragem; perfil amostral; instrumentos/procedimentos de coleta; meio de coleta; procedimentos de análise de dados; limitações; e agenda de pesquisa. Após as análises e as discussões acerca das características dos estudos, procedeu-se à redação da revisão.

Nota-se que os autores estão vinculados a diferentes instituições, como Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estácio de Sá (UNESA), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sendo a Fundação Getúlio Vargas (FGV) a única instituição que aparece mais vezes, com três artigos publicados.

1.3 Demonstração dos resultados da revisão da literatura nacional sobre teletrabalho

Predominam, na literatura brasileira sobre teletrabalho, artigos teórico-empíricos (85,7%), com abordagem qualitativa de campo (66,7%). A natureza desses estudos ainda é predominantemente descritiva (66,7%), seguida de explicativa (5,6%) e exploratória (27,7%), com perspectiva temporal transversal (94,4%). A origem dos dados é predominantemente primária (83,3%), sendo dois com dados secundários (11,1%) e apenas um utilizou a

combinação de ambos (5,6%). O foco da literatura nacional acerca do teletrabalho é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Foco da literatura nacional sobre teletrabalho

Categoria	Foco	Nº	%	Autor(es)
Pp	Percepções exclusivas do teletrabalhador	6	28,60	Aderaldo et al. (2017); Barros e Silva (2010); Ceribeli e Ferreira (2016); Rosenfieldi e Alvesi (2011); Nohara et al. (2010); Pardini et al. (2013); Rafalski e Andrade (2015)
	Percepções do teletrabalhador e do trabalhador presencial	1	4,76	Pereira Junior e Caetano (2009)
	Epidemiologia do teletrabalhador	1	4,76	Fonseca e Pérez-Nebra (2012)
	Percepções do teletrabalhador e do gestor	3	14,29	Gaspar, Bellini et al. (2014); Mello et al. (2014); Soares (1995)
	Percepções do gestor	1	4,76	Nogueira e Patini (2012)
	Análise teórica dos desafios nos níveis individual, organizacional e global	1	4,76	Sakuda e Vasconcelos (2005)
	Efeito do Teletrabalho na Educação a Distância e na Gestão do Conhecimento	2	9,52	Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi e Prearo (2014); Mello Gomes (2001)
	Teletrabalho como meio para a flexibilidade organizativa	1	4,76	Costa, Borges e Freitas (2011)
	Abordagens críticas sobre o Teletrabalho	4	19,05	Costa (2005, 2007); Rocha e Amador (2018); Rosenfieldi e Alvesi (2011)
	Dp	Desempenho no nível organizacional	1	4,76
Total		21	100%	

Notas: Pp – Percepções; Dp – Desempenho.

Nota-se, na Tabela 1, que predominam estudos que retratam as percepções dos indivíduos, e há apenas um voltado à mensuração do desempenho organizacional com base em medidas objetivas. Os conteúdos mais recorrentes são as vantagens e as desvantagens da modalidade de trabalho, além de implicações do teletrabalho para a vida pessoal e profissional do teletrabalhador, analisadas a partir de uma abordagem crítica.

Embora a identificação de motivos seja apontada por estudiosos estrangeiros como uma importante lacuna (Allen et al., 2015), nota-se que, no Brasil, 17% dos estudos teóricos-

empíricos publicados e identificados na revisão sistemática de 1995 a 2018³ abordam as razões pelas quais os trabalhadores aderem ao regime de teletrabalho (Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015).

As vantagens, no nível do indivíduo, referem-se à autonomia e à flexibilidade (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Costa, 2007; Gaspar, Bellini et al., 2014; Mello et al. 2014; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015); à maior qualidade de vida (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009); à conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009); ao afastamento do ambiente de trabalho presencial dos colegas (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015) e do gestor (Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010); e à redução dos deslocamentos (Rafalski & Andrade, 2015).

Contudo, há aspectos que se configuram como benefícios e fonte de conflitos, como a aproximação física da família e as interrupções decorrentes da dificuldade de compreensão dos familiares acerca da configuração da modalidade teletrabalho (Aderaldo et al., 2017; Nohara et al., 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009). Costa (2007) assevera que há um custo emocional importante associado à tentativa de equilibrar dois universos tão distintos: casa e trabalho.

A percepção de redução de custos para o teletrabalhador também varia, pois há organizações que fornecem equipamentos e ajuda de custo mensal (Barros & Silva, 2010; Nogueira & Patini, 2012), enquanto outras repassam todos os custos para o teletrabalhador (Barros & Silva, 2010; Costa, 2005, 2007; Rafalski & Andrade, 2015). Outro achado importante diz respeito à insatisfação provocada pela imposição do teletrabalho (Nohara et al.,

³ Legentil, J., Carmo, E., Silva, J., Meneses, P., & Abbad, G. (2018). O Estado da Arte da Pesquisa sobre Teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira de 1995 a 2018. *IN: Seminários de Administração, XXI, Semead USP: Universidade de São Paulo*, p. 15.

2010), o que revela a necessidade de maior atenção por parte das organizações que tendem a replicar práticas sem considerar as particularidades do modelo e o perfil do trabalhador.

Embora vários estudos abordem amplamente os benefícios do teletrabalho, parte deles também se dedicam à descrição das desvantagens e dos desafios percebidos pelos teletrabalhadores. As queixas referem-se às interrupções provocadas por familiares (Pereira Junior & Caetano, 2009), que levam teletrabalhadores, em algumas circunstâncias, a relatar, de modo paradoxal, que a conciliação trabalho-família-trabalho é desejável e complicada (Barros & Silva, 2010; Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015); ao isolamento social (Costa, 2007; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015); e ao isolamento profissional (Costa, 2007; Mello et al., 2014). Dificuldades associadas à autodisciplina também são reladas pelos teletrabalhadores (Barros & Silva, 2010; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015).

O estudo de Rosenfieldi e Alvesi (2011) ratifica que as organizações têm procurado exercer controles para garantir a alta produtividade do teletrabalhador, seja por meio de monitoramento eletrônico ou pelo estímulo ao desenvolvimento de técnicas de autodisciplina. Esse cenário despertou o interesse de pesquisadores que investigaram a saúde mental de teletrabalhadores, por meio de observação do trabalho, diagnóstico epidemiológico e aprofundamento diagnóstico. O resultado dessa pesquisa revela que, quanto maior o tempo dedicado ao teletrabalho, menor o sofrimento psíquico. Também são observados altos padrões de comprometimento dos teletrabalhadores. Mesmo que esse estudo não permita generalizações, faz-se necessário informar que 45,6% dos teletrabalhadores pertenciam à categoria de autônomo e 75,6% também cumpriam carga horária presencial (Fonseca & Pérez-Nebra, 2012).

Os gestores indicam que os principais desafios são o processo de recrutamento e seleção e a motivação dos teletrabalhadores. Em organizações multinacionais, parte dessa preocupação

está associada ao fator cultural nas relações de trabalho que envolvem diferentes países (Nogueira & Patini, 2012). De modo geral, gestores percebem vantagens na implantação do teletrabalho, em que pese o maior esforço de gestão (Nogueira & Patini, 2012) e os prejuízos à comunicação organizacional (Barros & Silva, 2010; Pardini et al., 2013; Soares, 1995). Segundo Sakuda e Vasconcelos (2005), a gestão do conhecimento no contexto de teletrabalho requer cuidados adicionais, pois a adoção do modelo pode acarretar perda de conhecimento tácito e explícito da organização. Nesse sentido, uma pesquisa verificou que os teletrabalhadores afirmam utilizar com mais intensidade as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação empregadas em atividades voltadas à gestão do conhecimento, quando comparados com os trabalhadores presenciais (Gaspar, Santos et al., 2014).

De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), são esperadas diversas formas e velocidades diferentes de expansão do teletrabalho nas organizações em nível global. Assim, compete aos pesquisadores caracterizar adequadamente a amostra e as possíveis particularidades das relações trabalhistas, de modo a evitar comparações inadequadas de teletrabalhadores que não estão sujeitos às mesmas contingências. Tal medida poderia evitar, por exemplo, que teletrabalhadores em regime híbrido (parte presencial e parte teletrabalho) sejam comparados com teletrabalhadores em regime integral, ou que teletrabalhadores regidos pela CLT sejam comparados com teletrabalhadores estatutários sem as devidas ressalvas.

1.4 Demonstração dos resultados da revisão da literatura publicada em revistas estrangeiras sobre teletrabalho

A revisão de literatura internacional baseou-se em três meta-análises sobre teletrabalho, obtidas a partir do Portal de Periódicos Capes em dezembro de 2018, visando identificar quais são as principais variáveis associadas à pesquisa sobre o teletrabalho no cenário internacional, bem como os resultados reportados. Quanto ao método de localização das meta-análises sobre

teletrabalho, foram consultadas todas as bases disponíveis no Portal de Periódicos da Capes utilizando-se os operadores “no assunto”, “contém” para meta-análise, “qualquer” para teletrabalho, sem restrição temporal e “artigos” em “inglês”. Os descritores utilizados foram “*meta-analysis*” e “*meta-analytic*”, ambos cruzados com *telework**, *telecommuting*, “*remote work*” e “*home office*”. Dos nove estudos localizados, filtrados a partir da leitura do título, do resumo e dos resultados, apenas três apresentaram aderência ao tema. As publicações selecionadas foram publicadas nos anos de 2007, 2012 e 2017, em periódicos com fator de impacto *CiteScore Scopus 2017* entre 1,31 e 5,51, por pesquisadores vinculados à *Pennsylvania State University* (EUA), *University of Calgary* (Canadá) e *University of Münster* (Alemanha). Até janeiro de 2020, não foram identificados novos estudos meta-analíticos com base nesse protocolo de busca.

Nas meta-análises selecionadas, o teletrabalho figura como variável independente em todas as pesquisas. Com relação às nove variáveis dependentes identificadas, a intenção de rotatividade, o comprometimento organizacional e o desempenho compõem duas das três meta-análises. Outras variáveis dependentes, como atratividade organizacional, estresse, percepção de perspectivas de carreira, produtividade (nível de produtividade sem julgamento do desempenho), retenção e satisfação no trabalho, também foram analisadas. Foram identificadas cinco variáveis mediadoras (percepção de autonomia, conflito trabalho-família, relacionamento com o supervisor, relacionamento com os colegas de trabalho e percepção de suporte organizacional antecipado), sendo que a percepção de autonomia é adotada em duas meta-análises. Em conjunto, as pesquisas adotaram seis variáveis moderadoras (extensão do teletrabalho, nível de análise, nível do empregado, taxa de resposta, proporção de mulheres e país do estudo).

Pesquisadores encontraram resultados significativos por meio de regressões meta-analíticas, indicando que o teletrabalho está positivamente associado à satisfação no trabalho.

Adicionalmente, verificou-se que as amostras que continham proporções maiores de mulheres teletrabalhadoras apresentaram melhor desempenho e maior perspectiva de carreira, quando comparadas aos homens (Gajendran & Harrison, 2007). Com relação ao desempenho, somente as avaliações realizadas por gestores ou por meio de medidas objetivas apresentaram relação significativa, visto que a autoavaliação de desempenho realizada pelo teletrabalhador não confirma a relação entre o teletrabalho e o aumento do desempenho (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012). A atratividade organizacional (Onken-Menke, Nüesch, & Kröll, 2017) e a menor intenção de rotatividade (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012; Onken-Menke et al., 2017) sugerem que a capacidade de retenção das organizações é afetada positivamente pela implementação do teletrabalho.

Interessante notar que duas meta-análises divergem quanto à relação positiva entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional. Martin e MacDonnell (2012) afirmam que o teletrabalho está positivamente associado às percepções de comprometimento organizacional, indicando, por meio da análise de moderadores, que, quanto maior a idade do empregado, menor o comprometimento organizacional. Por sua vez, Onken-Menke et al., (2017) afirmam que o teletrabalho não está significativamente relacionado ao comprometimento organizacional. Outro resultado digno de nota é a relação significativa e negativa entre o teletrabalho e o nível de estresse (Gajendran & Harrison, 2007), indicando que a maior extensão do teletrabalho (intensidade) está relacionada com a menor percepção de estresse pelos teletrabalhadores.

No tocante às variáveis mediadoras e moderadoras, a percepção de autonomia aparece em duas meta-análises, indicando que essa variável medeia completamente o efeito positivo do teletrabalho sobre a satisfação no trabalho e, parcialmente, os efeitos sobre avaliação de desempenho (supervisor ou medida objetiva), intenção de rotatividade e nível de estresse. Verificou-se que a percepção de autonomia não variou, de modo significativo, conforme a

intensidade do teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007). Por sua vez, Onken-Menke et al. (2017) encontraram evidências de que o efeito das práticas de trabalho flexíveis, incluindo o teletrabalho, é parcialmente mediado pela percepção de autonomia. Os autores também apontam que o teletrabalho está positivamente relacionado à percepção de suporte organizacional antecipado por candidatos ao emprego.

Com relação ao conflito trabalho-família, os resultados indicam que a intensidade com a qual o teletrabalho é realizado medeia o efeito positivo do teletrabalho na redução desse conflito. Identificou-se que a alta intensidade do teletrabalho potencializa o conflito trabalho-família. O teletrabalho também está associado positivamente à qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e seu supervisor, não importando a intensidade do teletrabalho. Contudo, em um cenário de alta intensidade do teletrabalho, verifica-se a deterioração dos laços entre o teletrabalhador e os colegas de trabalho (Gajendran & Harrison, 2007). Cabe mencionar que algumas variáveis moderadoras exploratórias não apresentaram resultados significativos em uma das meta-análises selecionadas, como nível de análise, taxa de resposta, proporção de mulheres e país do estudo (Martin & MacDonnell, 2012).

Em síntese, o conhecimento do contexto a partir de meta-análises parece ser um norteador importante quando se pretende investigar de modo exploratório quais características do trabalho podem potencializar ou reduzir os efeitos do teletrabalho. Como observado, duas meta-análises contemplaram a variável autonomia, a qual integra as características das tarefas da Teoria de Desenho do Trabalho. Essa variável foi responsável por efeitos mediadores importantes e sugere uma potencial contribuição da investigação das características do teletrabalho.

1.5 Agenda de pesquisa e limitações da produção de conhecimentos sobre teletrabalho

No que diz respeito às limitações e agendas de pesquisa sobre o teletrabalho, observou-se que, no cenário nacional, as agendas mais recorrentes mencionam a necessidade de ampliação e variabilidade da amostra de organizações pesquisadas (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Mello et al., 2014; Sakuda & Vasconcelos, 2005). Verificou-se, ainda, a necessidade de aperfeiçoamento do processo de amostragem, uma vez que a inclusão de trabalhadores autônomos, sem a devida estratificação, pode enviesar os resultados da pesquisa (Fonseca & Pérez-Nebra, 2012). Essa preocupação também foi reportada como uma limitação na meta-análise conduzida por Martin e MacDonnell (2012), uma vez que muitas experiências são descritas de modo incompleto, prejudicando a comparação entre os estudos. Observa-se, ainda, que as meta-análises internacionais apontam como limitações os estudos não-experimentais, transversais e restritos a um nível de análise (Gajendran & Harrison, 2007; Onken-Menke et al., 2017). Outra limitação reportada refere-se à escassez de estudos dedicados à investigação dos efeitos do teletrabalho (Onken-Menke et al., 2017).

Parte dos artigos nacionais mencionam agendas com estudos relacionados às condições psíquicas dos teletrabalhadores (Aderaldo et al., 2017; Costa, 2005) e aos aspectos éticos (Costa, 2005). Também foram mencionadas agendas relativas ao estudo da flexibilização do trabalho enquanto antecedente de dimensões do comportamento humano no trabalho, tais como absenteísmo, engajamento e exaustão (Ceribeli & Ferreira, 2016). Adicionalmente, Rafalski e Andrade (2015) citaram a necessidade de se investigar a capacidade de atenção e de foco nas tarefas, a capacidade de resolução de problemas e o estilo de tomada de decisão dos indivíduos que trabalham remotamente, de modo a permitir a compreensão de variáveis intervenientes ou predictoras do ajustamento ao *home office* (Rafalski & Andrade, 2015). O único ponto em comum entre a agenda nacional e a internacional (meta-análises) decorre da necessidade de maior investigação acerca do conflito trabalho-família (Costa, 2007; Martin & MacDonnell, 2012).

As agendas identificadas nas meta-análises apontam a necessidade de estudos acerca da deterioração nos relacionamentos entre os teletrabalhadores e os seus colegas de trabalho, de modo a identificar impactos em nível de equipe ou de unidade organizacional (Gajendran & Harrison, 2007). Outra carência apontada refere-se aos estudos que estabeleçam a organização como unidade de análise, de modo a possibilitar a captação dos impactos nesse nível (Martin & MacDonnell, 2012). Por sua vez, Onken-Menke et al. (2017) estimulam a adoção de diferentes mediadores e o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que possam acompanhar a trajetória dos indivíduos em organizações com ou sem programas de trabalho flexíveis, nos quais se enquadra o teletrabalho.

Nota-se que há poucos pontos em comum entre as limitações e as agendas de pesquisa identificadas. Por tratar-se de um assunto pouco explorado nos periódicos nacionais, sugere-se que as pesquisas possam ter sido conduzidas sem a devida observância das lacunas teóricas apontadas em estudos anteriores, ou talvez estejam represadas em dissertações e teses.

O desenvolvimento de pesquisas sobre aspectos relacionados ao teletrabalho, apoiadas em teorias, pode contribuir para a compreensão das implicações desta modalidade de trabalho em expansão no Brasil e propiciar avanços para além da descrição das vantagens e dos desafios associados ao teletrabalho. Nesse sentido, a seção 2.2 apresenta os fundamentos e a evolução das teorias relacionadas ao desenho do trabalho até a apresentação do Modelo teórico de Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) adotado neste estudo.

2 DESENHO DO TRABALHO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico e empírico acerca do Desenho do Trabalho.

Quanto à perspectiva histórica, a análise do trabalho remonta à Primeira Revolução Industrial (1760-1830), período marcado por mudanças nos processos de manufatura que inspiraram Smith (2017) a registrar suas reflexões acerca do trabalho humano na obra conhecida como “A Riqueza das Nações”. Segundo o autor, a divisão do trabalho é responsável pelo aumento da capacidade produtiva e, conseqüentemente, pela geração de riqueza de um país. Por meio de uma perspectiva predominantemente econômica, Smith (2017) relata que a simples troca de tarefas requeridas pelo trabalho quase sempre tornam o trabalhador indolente e preguiçoso, além de incapacitá-lo para responder prontamente às demandas que requerem maior urgência.

A primeira tentativa de sistematização de desenho do trabalho teria sido realizada por Taylor no início do século XX (Taylor, 1987), em uma abordagem centrada na eficiência por meio da simplificação e fragmentação do trabalho, de modo a permitir uma maior especialização do trabalhador e a celeridade do processo produtivo. Esses princípios, somados à autonomia do gestor para desenhar o trabalho e instituir mecanismos de controle, representam os pilares da administração científica. O foco na eficiência passou a gerar efeitos indesejáveis e estimulou o desenvolvimento de teorias que buscaram retratar a influência das características do trabalho na motivação do trabalhador (Morgeson, Garza, & Campion, 2013).

A Teoria dos Dois Fatores e o *Job Characteristics Model (JCM)* ilustram as tentativas iniciais de teorização do enriquecimento do trabalho como um meio para melhorar a motivação do trabalhador (Morgeson et al., 2013). Herzberg teorizou que a satisfação é influenciada pelos fatores motivadores e que a insatisfação é influenciada pelos fatores higiênicos, de modo que

um fator higiênico, como condições de trabalho, se atendido pela organização, evitaria a insatisfação do trabalhador; e o atendimento de um fator motivador, como o reconhecimento pelo trabalho, poderia motivá-lo (Hampton, 1992).

Hackman e Oldham (1975) observaram a alienação do trabalhador, decorrente do modo como o trabalho era organizado e, inspirados nas teorias de qualidade de vida no trabalho e de satisfação com o trabalho, conceberam um dos primeiros modelos dedicados ao diagnóstico da motivação para o trabalho baseado nas características laborais. O instrumento *Job Diagnostic Survey*, derivado do *JCM*, é composto por dimensões essenciais do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*), as quais influenciam os estados psicológicos críticos (significado percebido do próprio trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho), com implicações para as pessoas e para a organização (motivação interna, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a própria produtividade, desempenho, absenteísmo e rotatividade). Além desses aspectos, Hackman e Oldham (1975, 1980) consideram que a necessidade individual de crescimento, conhecimentos e habilidades e a satisfação com fatores contextuais podem explicar eventuais diferenças do potencial motivador do trabalho entre os trabalhadores.

O desenho do trabalho contemporâneo também reconhece as contribuições das abordagens dos Sistemas Sociotécnicos (Trist & Bamforth, 1951) e do Processamento Social de Informações (Salancik & Pfeffer, 1978). Segundo os autores, a abordagem sociotécnica retratou a interdependência entre os sistemas humanos e tecnológicos e a necessidade de ajustes mútuos para que a produtividade e a satisfação fossem maximizadas, tendo se destacado pela formalização do nível de análise de grupo. Outros princípios motivacionais dessa abordagem incluem o aumento da variedade de tarefas e a possibilidade de realizar uma tarefa do início ao fim (identidade da tarefa).

Por sua vez, a abordagem do processamento social de informações parte da premissa

de que os indivíduos adaptam suas atitudes, seus comportamentos e suas crenças ao contexto social. Depreende-se dessa abordagem que, tanto as percepções das características do trabalho quanto as reações ao redesenho do trabalho, podem ser influenciadas por fatores que transcendem as características objetivas do trabalho. Assim, o ambiente social pode direcionar a atenção e fornecer informações sobre as expectativas para o comportamento individual, bem como para as possíveis consequências do comportamento (Morgeson, Garza, & Campion, 2013).

Em 2017, foi publicada uma revisão de literatura abrangente sobre o desenho do trabalho, intitulada *One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward* (Parker et al., 2017), na qual foram analisados 5.708 estudos publicados por periódicos da administração e da psicologia, os quais possibilitaram a identificação de cinco grupos organizados com a ajuda do *software VOS (Visualization of Similarities)* e apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Grupos identificados na revisão internacional sobre Desenho do Trabalho

Grupo	Nº termos	Objetivo central	Foco	Variáveis de resultado
Sistemas sociotécnicos e grupos de trabalho autônomos	235	Otimizar os aspectos sociais e técnicos do trabalho.	Adoção de tecnologia usando princípios de sistemas sociotécnicos, comportamento das mudanças tecnicamente orientadas e interações com o desenho do trabalho e design de equipes virtuais.	Desempenho da equipe, inovação e vantagem competitiva.
Job Characteristics Model (JCM)	130	Enriquecer o trabalho, uma vez as características intrínsecas do trabalho impactam a motivação.	Considera que cinco características do trabalho são essenciais e levam a três estados psicológicos críticos com implicações para as pessoas e para a organização.	Satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e motivação intrínseca.
Controle das demandas de trabalho	101	Analisar o impacto do desenho do trabalho na saúde física e mental, com base nas demandas do trabalho e no controle exercido por ele.	Demanda de trabalho, estresse no trabalho, recuperação, sintomas físicos e ergonomia.	Estresse, burnout e saúde física.

(Continua)

(Continuação)

Grupo	Nº termos	Objetivo central	Foco	Variáveis de resultado
Teoria de Papéis	92	Investigar quando, como e por que as pessoas expandem ou mudam suas funções de trabalho.	Conflito de papéis, ambiguidade de papéis e percepção de papéis.	Cidadania, compromisso organizacional, autoeficácia e socialização do recém-contratado.

Fonte: Parker et al., 2017.

A Tabela 2 mostra os diferentes objetivos que os modelos desenvolvidos buscam alcançar, os quais podem revelar alterações físicas e psíquicas que afetam o seu desempenho no trabalho, tanto positivamente, a exemplo do comportamento de cidadania organizacional, quanto negativamente, como o desenvolvimento de *burnout*.

Na etapa da pesquisa que se restringiu aos artigos publicados no *Journal of Applied Psychology (JAP)*, conceitos como *lean*, teletrabalho e gestão de recursos humanos não apareceram. Parker et al. (2017) sugerem que esses tópicos podem estar associados a estudos qualitativos, não se enquadrando no foco da *JAP*, responsável pela publicação de 34% dos artigos mais influentes categorizados por esses autores.

Observa-se, na Tabela 2, que as abordagens sobre o desenho do trabalho foram conduzidas de modo relativamente independente e a tentativa de integrar as diferentes perspectivas foi conduzida por Champion em parceria com os pesquisadores Berger e McClelland em dois momentos distintos (Parker et al., 2017). Esse estudo resultou na identificação de quatro modelos distintos de desenho do trabalho. As particularidades de cada modelo são apresentadas na Tabela 3, e, segundo Parker et al. (2017), essas informações podem contribuir para a elaboração do desenho ou do redesenho do trabalho.

Tabela 3

Perspectiva Interdisciplinar do Desenho do Trabalho associada aos custos e benefícios

Modelo	Base disciplinar	Recomendações	Benefícios típicos	Custos típicos
Mecanicista (Taylor, 1911)	Engenharia industrial	Especialização	Eficiência	Redução da satisfação e da motivação
		Simplificação	Recrutamento facilitado	
		Repetição	Redução de treinamentos	

(Continua)

(Continuação)

Modelo	Base disciplinar	Recomendações	Benefícios típicos	Custos típicos
		Variedade	Satisfação	Treinamento
Motivacional	Psicologia organizacional	Autonomia	Motivação intrínseca	Erros
(Hackman & Oldham, 1980)		Participação	Retenção Serviço de atendimento ao cliente	Estresse
Perceptual/Motor	Fatores humanos	Redução do processamento de informações	Redução de erros, de acidentes e de sobrecarga mental	Tédio
Meister (1971)	Psicologia experimental			Monotonia
Biológico	Ergonomia	Redução de requisitos físicos	Conforto físico	Custos financeiros
Grandjean (1980)	Ciências médicas		Redução do estresse físico	Inatividade (Inércia)
			Redução de estressores ambientais	

Fonte: Campion et al. (2005).

A Tabela 3 descreve os elementos centrais do modelo mecanicista, são eles: a especialização, a simplificação e a repetição, com o objetivo de aumentar a eficiência. O modelo motivacional aborda o enriquecimento do trabalho por meio da variedade de tarefas e de maior autonomia para executá-las, de modo que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos e permaneçam na organização.

Por sua vez, o modelo perceptual decorre da complexidade tecnológica que alterou os requisitos de muitos postos de trabalho. Assim, o modelo busca fundamentalmente reduzir a necessidade de processamento de informações no trabalho para que diminua a probabilidade de sobrecarga mental do trabalhador e de acidentes de trabalho. O modelo biológico, influenciado pelas Ciências Médicas e pela Ergonomia, dedicou-se ao alívio das tensões físicas decorrentes do trabalho, visando proporcionar ao trabalhador, por exemplo, maior conforto físico e redução da fadiga (Campion et al., 2005).

Em que pese a importância da compreensão do desenho do trabalho e dos possíveis resultados associados a ele, há muitas pesquisas que não se referem ao desenho do trabalho ainda que o considerem como uma variável preditora dos resultados observados (Parker et al., 2017). Nota-se, ainda, que o caráter descritivo das abordagens de desenho do trabalho visa fornecer elementos para que os gestores possam, com base em um diagnóstico mais amplo das características do trabalho e do contexto organizacional, avaliar possíveis implicações do desenho adotado ou pretendido.

Foram realizadas revisões de literatura, de modo a identificar estudos que pudessem embasar a análise das percepções dos teletrabalhadores acerca das características do trabalho. O modelo teórico de desenho do trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006), mostrou-se adequado para a investigação de características comuns.

A análise do desenho do trabalho oferece insumos importantes para os gestores que buscam aumentar as contribuições das pessoas nas organizações, sem prescindir do equilíbrio entre a eficiência organizacional e a satisfação do trabalhador (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007). Cabe ao desenho do trabalho descrever como as tarefas e os papéis são estruturados, executados e modificados (Grant & Parker, 2009), e existem várias relações claras entre as características do trabalho e as reações dos empregados que podem orientar os esforços para maximizar simultaneamente a eficiência e a satisfação no local de trabalho (Campion, Mumford, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Apesar das grandes e reconhecidas contribuições de estudos sobre desenho do trabalho, realizadas em diversos países do mundo, a partir desse modelo teórico e do questionário dele decorrente, a produção de conhecimentos sobre teletrabalho a partir desses referenciais ainda é escassa, pois predominam estudos sobre tarefas realizadas em regime de trabalho presencial.

A revisão da literatura para este capítulo foi realizada com base em artigos selecionados entre os meses de agosto de 2018 e janeiro de 2019. A estratégia de coleta dividiu-se em duas

partes. A primeira parte baseou-se no artigo de revisão dos cem anos de pesquisa sobre desenho do trabalho (Parker et al., 2017) e em referências cruzadas, de modo a permitir a compreensão da evolução da teoria na qual se fundamenta o instrumento adotado. A segunda parte foi construída a partir da triagem de 439 artigos, obtidos a partir do Portal de Periódicos Capes, com o objetivo de identificar estudos sobre teletrabalho associados à teoria de desenho do trabalho, bem como as principais variáveis investigadas e os resultados relatados. Quanto ao protocolo geral de busca em todas as bases disponíveis no Portal de Periódicos da Capes, foram inseridos os operadores “no assunto”, “contém”, “AND”, sem restrição temporal e “artigos” em “inglês”. Os descritores utilizados na primeira seleção foram “*work design theory*” e “*work design*”, ambos cruzados com *telework**, *telecommuting*, “*remote work*” e “*home office*”. Dos 263 estudos identificados, filtrados a partir da leitura do título, do resumo e, por vezes, dos resultados, apenas dois apresentaram aderência ao tema. Observou-se que um dos estudos, publicado em 2018, adotou o *Work Design Questionnaire (WDQ)* e, diante desse resultado, optou-se por realizar novas buscas. A segunda busca foi realizada a partir dos descritores “*work design*” e “*work design questionnaire*” em qualquer idioma para confirmar a existência de apenas um estudo sobre teletrabalho com base no mesmo modelo teórico desta dissertação. Retornaram 164 estudos, dentre os quais 91 haviam adotado o *WDQ*.

Nessa etapa das buscas, nem mesmo o artigo localizado na busca anterior foi localizado. Constatou-se, então, que o artigo não fazia menção ao nome do instrumento (*WDQ*), e, sim, ao nome de seus autores, o que motivou a realização de novas buscas com o protocolo inicial, alterando apenas os descritores adotados, quais sejam: “*work design questionnaire*”, “*Morgeson and Humprey*” e “*Morgeson & Humprey*” cruzados com os termos *telework** e *telecommuting*. Dos 12 artigos identificados, nenhum havia adotado o *WDQ* e, novamente, o artigo que investiga o teletrabalho a partir do *WDQ* não retornou.

Em suma, os dois únicos estudos encontrados foram publicados, respectivamente, em 2011 e em 2018, em periódicos com fator de impacto 3,027 e 2,88. O primeiro artigo conta com cinco autores vinculados à cinco instituições distintas, a saber: *University of Western Australia* (Austrália), *Rutgers University* (Canadá), *University of Oregon* (EUA), *University of Maryland* (EUA) e *University of Southern California* (EUA). O segundo artigo possui dois autores vinculados, respectivamente, ao *Rensselaer Polytechnic Institute* (EUA) e à *Florida International University* (EUA).

A revisão nacional sobre desenho do trabalho em contexto de teletrabalho resultou em um único estudo publicado (Abbad et al., 2019), relatado no capítulo introdutório. Uma tentativa adicional de localização da produção científica nacional foi realizada a partir da base de Teses e Dissertações mantida pela Capes, mas, até janeiro de 2020, não foram identificadas dissertações ou teses com esse escopo.

Nesse sentido, e considerando o objetivo desta pesquisa, faz-se necessário identificar como se comporta a produção acadêmica sobre o desenho do teletrabalho e quais foram as contribuições identificadas nos artigos selecionados. Nesta revisão de literatura internacional, foram identificados apenas dois estudos teórico-empíricos de natureza exploratória sobre desenho do trabalho em contexto de teletrabalho, com participação predominante de pesquisadores vinculados a universidades americanas.

A primeira pesquisa, datada de 2011, foi conduzida por Gibson et al. (2011) e utilizou o *JCM* com o objetivo de examinar as características do trabalho realizado virtualmente e identificar quais aspectos da teoria permanecem importantes quando há percepção de dependência eletrônica e falta de *copresence* (percepção subjetiva da proximidade *versus* distância), e quais aspectos precisariam ser revisados. Interessante notar que essa pesquisa foi aplicada em 16 organizações distribuídas em 18 países, incluindo o Brasil. Foram entrevistados 177 trabalhadores participantes de equipes de projetos, com duração média de 4,5 anos.

Segundo os autores, as características sociais não foram consideradas importantes para a promoção da motivação intrínseca do trabalhador no contexto em que foi concebido o *JCM*, no qual predominava o contato face a face. Os próprios criadores do modelo admitem que as características do trabalho terão pouca similaridade com as pesquisas focadas em ocupações específicas (*specific jobs*), que, por sua vez, estarão completamente ligadas às relações entre as pessoas e as diferentes atividades desempenhadas (Oldham & Hackman, 2010).

Os resultados sugerem que as características do trabalho virtual têm efeitos diferenciados sobre as relações previstas pelo *JCM*. A percepção de altos níveis de dependência eletrônica e a falta de *copresence* podem afetar negativamente os estados psicológicos críticos. Contudo, os autores apontam que esses efeitos indesejáveis podem ser mitigados por meio do desenvolvimento da identidade e da intimidade, bem como ampliando o significado da tarefa, a percepção de autonomia e o *feedback*. A única limitação apontada nesse estudo é o número de projetos selecionados (quatorze). A agenda de pesquisa ressalta a necessidade de diferenciação e teorização das formas de trabalho impactadas pelas características da virtualidade, uma vez que essas características influenciam a experiência psicológica do trabalhador.

A segunda pesquisa, publicada em 2018, foi conduzida por Golden e Gajendran (2018) com o objetivo de investigar as características do trabalho desenvolvido pelo teletrabalhador e que podem ajudar ou dificultar a sua capacidade de realizá-lo. Participaram da pesquisa 273 teletrabalhadores de uma organização que possui um programa de teletrabalho voluntário, do qual pode participar qualquer empregado, independentemente do nível de desempenho apresentado na modalidade presencial. Registra-se que os teletrabalhadores entrevistados trabalhavam fora do escritório algumas vezes por semana, cumprindo de 10% a 90% da sua jornada semanal por meio do teletrabalho.

Os autores investigaram inicialmente possíveis efeitos da extensão do teletrabalho (variável independente) sobre o desempenho do teletrabalhador (variável dependente) e, em seguida, investigaram se o impacto do teletrabalho no desempenho é influenciado pela natureza do trabalho do teletrabalhador. Para isso, foram inseridos, no modelo, como variáveis moderadoras, a complexidade do trabalho, a necessidade de solução de problemas (individuais), a interdependência de tarefas e o suporte social. Ressalta-se que os itens que compõem as variáveis moderadoras escolhidas pelos autores foram extraídos do mesmo modelo teórico que adotado nesta pesquisa, apresentado na seção 2.1.

Os resultados encontrados por Golden e Gajendran (2018) sugerem que o teletrabalho pode alavancar o desempenho dos teletrabalhadores que ocupam cargos com características específicas, como a alta complexidade, a baixa interdependência e o baixo suporte social. Em um cenário em que a complexidade do trabalho é baixa ou quando a interdependência de tarefas e o suporte social são altos, os autores destacam que o desempenho do teletrabalhador não varia à medida que a extensão do teletrabalho aumenta.

Interessante destacar que a dificuldade de comunicação efetiva por meio de recursos eletrônicos, incluindo o *feedback*, não afetou o desempenho dos teletrabalhadores. Os autores sinalizam como limitações o desenho correlacional, o recorte transversal e a amostragem, uma vez que poucos trabalhadores atuavam extensivamente em regime de teletrabalho. Como agenda de pesquisa, os autores apontam a necessidade de realização de pesquisas que continuem identificando e explorando outras variáveis moderadoras, como diferenças individuais e relações com os colegas que atuam na mesma unidade organizacional, além de recomendarem pesquisas longitudinais. Contudo, admitem que a obtenção de dados para esses estudos é um desafio, embora possa contribuir de modo mais significativo, haja vista a crescente adoção da modalidade teletrabalho.

Nota-se que os estudos sobre as características do trabalho no contexto de teletrabalho são raros e de caráter exploratório. Diferentes estratégias metodológicas podem ser observadas nos estudos identificados, como os modelos teóricos (*JCM* e *WDT*), a amostragem (não-probabilística/ probabilística), o número de organizações envolvidas (dezesesseis/uma), as características do trabalho estudadas (identificação, significado da tarefa, autonomia, *feedback*/complexidade do trabalho, solução de problemas, interdependência e suporte social) e os instrumentos de coleta (entrevistas/ questionários), por exemplo.

O estudo de Golden e Gajendran (2018) é particularmente importante, uma vez que o primeiro autor publica estudos relacionados ao teletrabalho desde 2005, tendo acumulado mais de 12 artigos publicados entre 2005 e 2018. Assim, suas sugestões de pesquisas futuras são frutos de uma extensa trajetória nesse campo, sobretudo se consideramos que no Brasil a maioria dos autores costumam publicar apenas 1 artigo sobre esse tema.

Publicou-se, recentemente, um estudo no Brasil que compara as características da tarefa e do conhecimento em duas organizações vinculadas ao Poder Executivo e Judiciário, respectivamente, com 536 respondentes, dos quais 270 são teletrabalhadores. Nessa pesquisa, identificou-se que os servidores vinculados ao órgão do Poder Judiciário relataram maior autonomia na planificação do trabalho; maior autonomia de decisão e realização do trabalho; além de maiores identidade da tarefa; *feedback* do trabalho; e especialização, quando comparados aos servidores vinculados ao órgão do Poder Executivo. Esses resultados, segundo os autores, reforçam a necessidade de investigação do contexto organizacional para que se possa compreender essas distinções em uma mesma modalidade. Os autores pressupõem que essas diferenças possam estar relacionadas às regras vinculadas ao regime de teletrabalho, haja vista o rigor observado no normativo do órgão do Poder Executivo (Abbad et al., 2019).

Morgeson e Humphrey (2006) afirmam que as características sociais podem atenuar os *trade-offs* nas organizações, especialmente por meio do suporte social (grau em que um

trabalho oferece oportunidades de aconselhamento e assistência ao trabalhador). Não foram identificados estudos publicados no Brasil que tenham investigado, intencionalmente, as características sociais do teletrabalho. Observa-se que alguns aspectos apontados, como o suporte social e o isolamento, foram resultantes de estudos que objetivaram identificar, de modo mais amplo, “as vantagens e as desvantagens” dessa modalidade de trabalho. Golden e Gajendran (2018) mencionam que as pesquisas sobre teletrabalho alimentaram um debate simples acerca dos benefícios ou malefícios da modalidade, resultado também encontrado na revisão nacional realizada por Legentil, Carmo, Silva, Meneses e Abbad (2018).

Diante do conjunto de evidências apresentadas, sugere-se que a adoção do Modelo teórico de desenho do trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006), constitui-se como um referencial adequado para a compreensão dos significados que os servidores atribuem às características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho, embora não permita abarcar aspectos específicos do contexto de teletrabalho, nem possua caráter avaliativo. Além disso, a expansão da adoção do teletrabalho, como mencionado no capítulo introdutório, tem avançado nos últimos cinco anos e não há pesquisas que tenham investigado como essas características são percebidas pelos teletrabalhadores sujeitos a esse regime.

2.1 Modelo teórico de Desenho do Trabalho que inspirou a criação do roteiro de entrevista

Durante a realização de uma ampla revisão da literatura sobre desenho do trabalho, Morgeson e Humphrey (2006) observaram que as medidas utilizadas por diferentes modelos apresentavam limitações, como validade psicométrica⁴ e incompletude. Diante desse cenário, os pesquisadores dedicaram-se ao desenvolvimento de um instrumento que integrasse as

⁴ A validade diz respeito ao “aspecto da medida ser congruente com a propriedade medida dos objetos e não com a exatidão com que a mensuração, que descreve esta propriedade do objeto, é feita” (Pasquali, 2009).

características do trabalho com base na literatura revisada e em diretrizes taxonômicas e psicométricas. Esse trabalho deu origem ao artigo *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*, publicado em 2006 na língua inglesa.

O *WDQ* abarca três categorias: motivacional, social e contextual. A categoria motivacional retrata a complexidade do trabalho e foi subdividida em características da tarefa e características do conhecimento. A categoria social apresenta as características sociais, uma vez que o trabalho está inserido em um ambiente social mais amplo, enquanto a categoria contextual reflete o contexto físico e ambiental no qual o trabalho é executado (Morgeson & Humphrey, 2006).

O instrumento foi aplicado em 540 trabalhadores de 243 cargos distintos e demonstrou bons indicadores de confiabilidade e validade convergente e discriminante. Pesquisadores de diferentes países dedicaram-se à tradução e à validação do instrumento apresentado no artigo e os resultados desses estudos foram publicados na Alemanha (Stegmann et al., 2010), no Brasil (Borges-Andrade, Peixoto, Pérez-Nebra, & Queiroga, 2019), na Holanda (Gorgievski, Peeters, Rietzschel, & Bipp, 2016) e na Espanha (Fernández Ríos et al., 2017). Além desses estudos, encontram-se, na página pessoal do Prof. Morgeson, as traduções do *WDQ* para outras línguas, cujos artigos ainda não foram publicados, como as versões nas Línguas Chinesa e Bahasa Indonesia, traduzidas por Hawjeng Chiou, Yi-Chun Chou e Pi-Fang Lin; na Língua Francesa, traduzida por Marilena Bertolino, Vincent Angel e Dirk D. Steiner; na Língua Italiana, traduzida por Sara Zaniboni, Marilena Bertolino, Elizabeth McCune, Donald Truxillo e Franco Fraccaroli; na Língua Portuguesa (Portugal), traduzida por Teresa Proença; e na Língua Russa, por Julia Levashina.

O questionário *WDQ* é composto por 77 itens agrupados nas seguintes dimensões: (1) Características da Tarefa (CT), requer a opinião do trabalhador sobre a variedade de tarefas, a

autonomia que possuem para organizar as tarefas, tomar decisões e definir métodos de trabalho, a variedade de tarefas, a importância do trabalho para outras pessoas, a identidade das tarefas (se o trabalho é apenas um fragmento ou se é um produto ou serviço completo) e os *feedbacks* fornecidos pelo próprio trabalho acerca do desempenho; (2) Características do Conhecimento (CC), solicita a opinião do trabalhador sobre a complexidade do trabalho, a quantidade de informações processadas, a necessidade de resolução de problemas que requerem ideias ou soluções únicas, a variedade de habilidades e o grau de especialização requeridos pelo trabalho; (3) Características Sociais (CS), requer a opinião do trabalhador sobre o suporte social, a interdependência das tarefas, as interações com outras pessoas externas à organização e os *feedbacks* recebidos de outras pessoas, especialmente de chefes e colegas de trabalho; (4) Características do Contexto (CCx), solicita a opinião do trabalhador sobre aspectos ergonômicos, esforço físico, condições do ambiente de trabalho e características dos equipamentos utilizados.

A estrutura empírica do *WDQ*, encontrada por Borges-Andrade et al. (2019), mostrou que a dimensão Características da Tarefa é composta por 6 fatores: autonomia na planificação do trabalho ($\alpha = 0,79$), autonomia de decisão e realização ($\alpha = 0,90$), variedade de tarefas ($\alpha = 0,92$), significado da tarefa ($\alpha = 0,84$), identificação da tarefa ($\alpha = 0,83$), *feedback* do trabalho ($\alpha = 0,89$), enquanto a dimensão Características Sociais é formada por quatro fatores: suporte social ($\alpha = 0,83$); interdependência ($\alpha = 0,83$); interação fora da organização ($\alpha = 0,87$); e *feedback* dos outros ($\alpha = 0,87$). A dimensão Características do Contexto de Trabalho reúne 4 fatores, a saber: conforto no trabalho ($\alpha = 0,73$); demandas físicas ($\alpha = 0,94$); condições de trabalho ($\alpha = 0,70$); e uso de equipamentos ($\alpha = 0,70$). Em razão dos objetivos da pesquisa, optou-se por formular questões que possibilitassem a identificação da percepção dos teletrabalhadores acerca das características do trabalho, para além dos fatores contidos no questionário. Por esse motivo, optou-se pela abordagem qualitativa, detalhada a seguir.

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método adotado nesta pesquisa, organizado nas seguintes seções, a saber: (3.1) a descrição geral da pesquisa; (3.2) a descrição do campo de pesquisa; (3.3) os procedimentos e o instrumento de coleta de dados; e (3.4) os procedimentos de análise de dados. As técnicas, o instrumento de coleta e os procedimentos de coleta e análise de dados foram adotados com vistas à consecução dos objetivos propostos.

3.1 Descrição geral da pesquisa

Trata-se de estudo teórico-empírico, baseado, inicialmente, em proposições que tentam compreender por que e de que maneira um fenômeno ocorre (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013), somado à tentativa de aproximar-se da realidade pesquisada, produzindo e analisando dados. Com relação à natureza, a pesquisa enquadra-se como exploratório-descritiva, posto que a produção de conhecimentos sobre Desenho do Trabalho em contexto de teletrabalho é incipiente, nacional e internacionalmente, conforme demonstrado na revisão de literatura.

As características do desenho do trabalho, em contexto de teletrabalho parcial, foram identificadas, analisadas e descritas, assim como as características sociodemográficas e funcionais dos participantes, tais como sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, quantidade de dependentes que residem com o servidor, tempo gasto com o deslocamento casa-trabalho-casa, cargo e ano de ingresso no programa de teletrabalho, todas agrupadas de acordo com as Regionais localizadas em diferentes estados da federação, nas quais os servidores estão lotados (Gil, 2017).

Optou-se pela abordagem qualitativa, posto que o objetivo era compreender e explorar o significado que os participantes atribuem à realidade pesquisada (Creswell, 2010), bem como ampliar a visão sobre as características sociais e do contexto de trabalho que extrapolam a

Teoria do Desenho do Trabalho (Richardson, 2010). Adotou-se o recorte transversal, uma vez que a coleta de dados em um único ponto no tempo mostrou-se adequada para a consecução dos objetivos da pesquisa (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Apresenta-se, na Tabela 4, uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados. O detalhamento desses procedimentos encontra-se na seção 3.3.

Tabela 4
Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos

Tipo	Teórico-empírico
Natureza	Exploratório-descritiva
Recorte temporal	Transversal
Abordagem	Qualitativa
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar as percepções sobre as características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho, em regime de TTP, tendo por base fatores contidos no modelo teórico de Desenho do Trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006); 2. Identificar os motivos de adesão ao regime de TTP; 3. Analisar as percepções acerca dos benefícios associados ao TTP; 4. Avaliar as dificuldades e os desafios percebidos em regime de TTP; 5. Identificar o que os teletrabalhadores tiveram que aprender em razão da adoção do regime de TTP, e quais são as demandas de aprendizagem percebidas por eles; 6. Comparar percepções de teletrabalhadores, lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas aos benefícios, às dificuldades e aos desafios em regime de TTP.
Técnica	Entrevista individual
Instrumento	Roteiro de entrevista estruturado com questões abertas e fechadas
Amostragem	Conveniência e disponibilidade
Participantes	Servidores que realizam teletrabalho em regime de TTP (dados primários)
Análise de dados	Análise de conteúdo (apriorística e não apriorística)

Nota: TTP – Teletrabalho em tempo parcial. Fonte: elaborada pela autora.

3.2 Descrição do campo de pesquisa

A definição preliminar do campo ocorreu no último trimestre de 2018. Optou-se, inicialmente, por uma organização do Poder Judiciário Federal e uma Empresa Privada. Paralelamente, foram realizados contatos com interlocutores de outras quatro organizações públicas, com sede em Brasília, que adotaram o teletrabalho. A ampliação da amostra permitiria a compreensão de características do desenho do trabalho em diferentes arranjos de teletrabalho,

além de mitigar o risco associado à pesquisa com fonte única.

Contudo, em razão das mudanças no cenário político do país e, especialmente, na alta administração das organizações públicas com as quais foi estabelecido contato, fez-se necessário tramitar novo pedido de autorização para aplicação da pesquisa no Poder Judiciário em março de 2019. Embora esse esforço tenha sido realizado, a autorização tardia tornou inexecutável a inclusão dessa organização. Os interlocutores das demais organizações apresentaram justificativas para a não aplicação da pesquisa, tais como: “o período não é propício para a aplicação da pesquisa”, “a instrução normativa inviabilizou, temporariamente, a implementação da modalidade teletrabalho, embora a autorização do órgão competente tenha sido publicada” e “ainda não conseguimos avançar na implementação do projeto-piloto”. Apenas o interlocutor de uma organização não respondeu às inúmeras tentativas de contato.

Diante disso, e, por intermédio da orientadora desta pesquisa, foram contatadas mais duas organizações públicas em maio de 2019. A primeira exigiu o preenchimento de formulário com informações pessoais e do projeto, declaração da instituição que comprovasse o vínculo do discente e cópia da identidade. A entrega dos documentos foi feita no protocolo, conforme orientação, contudo, a organização nunca se manifestou. Na segunda organização, vinculada ao Ministério Público da União (MPU), foi possível apresentar pessoalmente o projeto ao Diretor de Gestão de Pessoas e aos Coordenadores da área. Uma semana após à submissão formal do pedido de autorização à Diretoria de Gestão de Pessoas, foi recebido um parecer favorável à aplicação da pesquisa em âmbito nacional.

Caracterização da organização

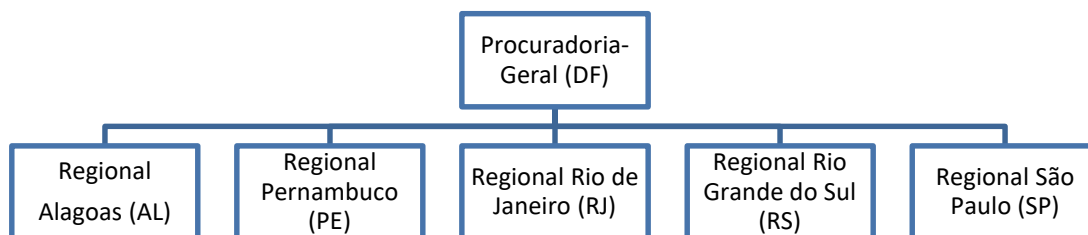
A organização é um ramo do Ministério Público da União e possui 24 Procuradorias Regionais distribuídas em 22 Estados da Federação e no Distrito Federal (DF), todas vinculadas à Procuradoria Geral, com sede em Brasília. O quadro de ativos é formado por 2.973 servidores,

dentre os quais 1.173 (39%) realizam Teletrabalho em Tempo Parcial, ou seja, há uma alternância entre o trabalho presencial e o teletrabalho. A frequência de teletrabalho por semana pode variar, haja vista estar sujeita ao acordo estabelecido entre o servidor e a chefia imediata.

A possibilidade de o estudo abarcar teletrabalhadores da Procuradoria-Geral e de diferentes Procuradorias Regionais foi considerada durante a reunião de apresentação do projeto. Logo após a obtenção do parecer, a interlocutora da Diretoria de Gestão de Pessoas, designada pelo órgão para oferecer suporte à realização da pesquisa, contatou por *e-mail* os chefes da Divisão de Gestão de Pessoas nas Procuradorias Regionais com maior concentração de teletrabalhadores (Alagoas, Amazonas, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo), consultando-os sobre o interesse institucional em participar da pesquisa. O consentimento, em âmbito regional, coube ao Procurador-chefe, dirigente máximo do órgão no Estado.

O interlocutor da Procuradoria Regional em Minas Gerais não se manifestou favoravelmente, e, embora a interlocutora da Procuradoria Regional no Amazonas tenha demonstrado interesse, justificou que a coleta não seria viável no prazo limite informado pela pesquisadora (outubro/2019). Assim, o processo de amostragem, por conveniência e acessibilidade, resultou em seis unidades de uma mesma organização, a saber: Procuradoria-Geral com sede no Distrito Federal e as Procuradorias Regionais, vinculadas à Procuradoria-Geral, com sede nos estados de Alagoas (AL), Pernambuco (PE), Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Sul (RS) e São Paulo (SP). A Figura 1 retrata essas unidades organizacionais de acordo com o nível hierárquico.

Figura 1. Unidades organizacionais participantes da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Contextualização do regime de Teletrabalho na Organização

No tocante à modalidade teletrabalho, verificou-se, com base em normas internas, que a portaria que dispôs sobre o projeto-piloto na organização, editada em 2016, permitiu que cinco unidades de níveis hierárquicos distintos realizassem o teletrabalho. Desde o projeto-piloto, o controle da conformidade da adesão ao teletrabalho e da prestação dos serviços são imputados à chefia imediata do servidor e ao dirigente máximo da unidade.

A regulamentação do teletrabalho, editada *a posteriori* pelo Conselho Nacional que abarca todos os ramos do Ministério Público, foi promulgada em 2017 e fundamentou-se no princípio da eficiência, na possibilidade de exercer o trabalho de forma remota e ampliar a produtividade, na necessidade de racionalização dos custos operacionais e na melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Foram definidos os objetivos da implantação da modalidade na Resolução nº 157/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), a saber:

aumentar a produtividade dos servidores; promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição; economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; aumentar a qualidade de vida dos servidores; promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação; respeitar a diversidade dos servidores; considerar a

multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

Entre os cuidados do CNMP com o impacto da implantação da modalidade, verifica-se a possibilidade de revezamento entre os servidores elegíveis ao teletrabalho. Além de exigir que a plena capacidade de atendimento ao público externo e interno seja assegurada, a norma ressalta que o teletrabalho não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração, nem prejudicar o direito ao tempo livre.

A avaliação de conveniência e interesse compete à chefia imediata, e a norma ressalta que o teletrabalho não é direito nem dever do servidor, devendo-se levar em conta o interesse do serviço e não apenas o interesse pessoal do interessado. As reuniões periódicas com a chefia imediata poderão ser realizadas presencialmente, por telefone ou por videoconferência.

O servidor é responsável por providenciar e manter, sob sua responsabilidade, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho e pode, a qualquer tempo, solicitar o seu desligamento do regime de teletrabalho. O gestor da unidade tem autonomia para, a qualquer tempo, cancelar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, desde que justificadamente.

A meta de desempenho deve ser concebida para a unidade, alinhada ao plano estratégico, sendo exigida a formulação de um plano de trabalho para cada servidor, no qual a meta individual seja, no mínimo, igual à dos servidores que trabalham presencialmente. O alcance da meta equivale ao cumprimento da jornada de trabalho e não há a prerrogativa de pagamento de horas extras.

Há previsão de avaliação trimestral dos teletrabalhadores realizada por chefes imediatos, além de relatórios semestrais, anuais e bianuais elaborados, respectivamente, pelo gestor da unidade macro, pela Comissão de Gestão de Teletrabalho e pelo Procurador Geral.

3.3 Procedimentos e instrumento de coleta de dados

Na coleta de dados, foi adotada a entrevista individual. O roteiro de entrevista estruturado (Apêndice A), desenvolvido com vistas ao alcance dos objetivos específicos, possui 28 questões, sendo 17 abertas e 11 fechadas. As perguntas abertas foram divididas em dois conjuntos. O primeiro contém 12 questões que versam sobre fatores contidos no modelo de Desenho do Trabalho e possibilitam a descrição e a avaliação das seguintes dimensões: características do contexto de trabalho, como, por exemplo, locais onde realiza o teletrabalho e quais equipamentos utiliza (Bailey & Kurland, 2002; Barros & Silva, 2010; Costa, 2005, 2007; Golden & Gajendran, 2018; Morgeson & Humphrey, 2006; Rafalski & Andrade, 2015); ferramentas e recursos de comunicação adotados (Choi & Cho, 2019; Gaspar, Bellini et al., 2014; Walter, Ortbach, & Niehaves, 2015); acesso aos sistemas institucionais; e suporte de informática (Bailey & Kurland, 2002).

Ainda no primeiro conjunto, foram incluídas questões para comparação sobre características das tarefas executadas no regime presencial e as executadas em regime de TTP, e a autonomia para planejar e executar o próprio trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006); características sociais, dentre as quais, *feedback* sobre o desempenho no trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006); frequência de teletrabalho por semana e contato com colegas e gestores no regime presencial (Bailey & Kurland, 2002; Gaspar, Bellini et al., 2014; Golden & Gajendran, 2018; Rosenfieldi & Alvesi, 2011); diminuição da interação face a face (Morgeson & Humphrey, 2006; Nohara et al., 2010); preocupação do gestor e da organização com o bem-estar do servidor (Gajendran et al., 2015; Golden & Fromen, 2011; Morgeson & Humphrey, 2006); interdependência de tarefas; e interações com pessoas externas à organização (Morgeson & Humphrey, 2006).

O segundo conjunto de questões abertas, com 5 questões, aborda os motivos de adesão ao teletrabalho (Bailey & Kurland, 2002; Nohara et al., 2010); os pontos positivos, as

dificuldades e os desafios relacionados ao teletrabalho (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Costa, 2007; Fonseca & Pérez-Nebra, 2012; Gaspar, Bellini et al., 2014; Mello et al., 2014; Nogueira & Patini, 2012; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Patah & Vargas, 2016; Pereira Junior et al., 2009; Rafalski & Andrade, 2015; Sakuda & Vasconcelos, 2005; Soares, 1995); a aprendizagem requerida pelo teletrabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Kaplan, Engelsted, Lei, & Lockwood, 2018); e a demanda de aprendizagem relacionada ao regime de teletrabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

As 11 questões fechadas do roteiro, aplicadas ao final da entrevista, permitem a descrição das características sociodemográficas e funcionais dos participantes, tais como, nome; sexo; cargo; lotação; estado civil; idade; quantidade de dependentes que residem com o servidor (menores de 18 anos e maiores de 65 anos) e dependem de seus cuidados; nível de escolaridade; data de ingresso no órgão; data de ingresso no programa de teletrabalho; e tempo despendido para o deslocamento casa-trabalho-casa (Abbad et al., 2019).

Optou-se pela realização de entrevistas individuais com os teletrabalhadores (fonte primária), a partir de roteiro estruturado com questões abertas e fechadas (Apêndice A), realizadas, preferencialmente, na sede das unidades participantes, com o objetivo de permitir maior aproximação entre a pesquisadora e os participantes, bem como do contexto organizacional e regional no qual esses participantes estão inseridos. A comparabilidade entre as respostas obtidas por meio de entrevistas estruturadas é mais direta, e presume-se que a invariabilidade das perguntas possa contribuir para diminuição da variância de erros (Cooper & Shindler, 2016).

Com relação aos cuidados éticos, em todas as unidades foi reservada uma sala para a realização das entrevistas e cada participante recebeu previamente duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). Após a leitura, uma via do documento assinado pelo participante era entregue à pesquisadora, enquanto a outra via

permanecia com o entrevistado.

Excepcionalmente, na Regional Pernambuco (PE), empregou-se a entrevista coletiva, registrada em meio escrito pelos próprios servidores, em razão do tempo disponibilizado pela organização para a coleta de dados. Ainda em caráter de exceção, foram entrevistados cinco servidores a distância, um vinculado à Procuradoria Geral (DF), por meio do *WhatsApp* (áudio), e quatro vinculados à Regional Alagoas (AL), a partir do *Skype* (vídeo). Para esses, o Termo de Consentimento foi encaminhado por *e-mail* e devolvido à pesquisadora, com a assinatura, do mesmo modo.

Seleção da amostra de participantes e espaço amostral

A seleção dos participantes foi não probabilística, por conveniência e acessibilidade. Os chefes da área de Gestão de Pessoas encaminharam *e-mails* aos teletrabalhadores convidando-os a participar da pesquisa em datas preestabelecidas. O nome e o ramal dos teletrabalhadores que manifestaram interesse foram inseridos em uma lista entregue à pesquisadora pouco antes do início da coleta. Na Procuradoria-Geral (DF), o convite foi reiterado pela pesquisadora, presencialmente, tendo em vista a dificuldade de sensibilizar os servidores para a pesquisa.

Na Tabela 5, foi apresentado, respectivamente, o total de servidores lotados na Procuradoria-Geral (DF) e nas Regionais (AL, PE, RJ, RS e SP) que trabalham presencialmente (exclusivamente), somado aos que realizam TTP, caracterizado pela alternância entre o regime presencial e o teletrabalho; em seguida, descreve-se o total de servidores em regime TTP por unidade; na sequência, são apresentados os quantitativos de servidores em regime de TTP que participaram do estudo, assim como a percentagem da amostra de participantes em regime de TTP em cada unidade.

Tabela 5
Quadro de servidores ativos por unidade

	Frequência							Total	%
	AL	DF	PE	RJ	RS	SP			
Total de servidores ¹	53	451	82	223	171	244	1.224	100	
Total de servidores em regime de TTP ²	22	196	16	122	79	170	605	49	
Total de participantes (realizam TTP ³)	22	14	5	12	9	21	83	14	
Percentagem de participantes	100%	7%	31%	10%	11%	12%			

Nota: 1 – Soma dos servidores que laboram exclusivamente em regime presencial com os servidores em regime de TTP; 2 – População de servidores em regime de TTP por unidade; 3 – Amostra de participantes por unidade. Dados de Julho/2019. Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se que, na Regional Alagoas, todos os servidores em TTP foram entrevistados. Nas demais unidades Regionais e na Procuradoria-Geral (DF), o percentual variou entre 7 e 31%.

Registra-se que, inicialmente, 82 teletrabalhadores manifestaram interesse, mas, na data agendada para a entrevista, três convidados não puderam comparecer (1 no DF e 2 no RJ). Na Regional SP, a lista foi acrescida de 5 servidores em regime de TTP. Foi excluída da amostra final da pesquisa a entrevista realizada com um servidor que insistiu para ser entrevistado, embora não estivesse realizando teletrabalho, resultando em 83 entrevistados.

Participantes

No tocante às características sociodemográficas, verifica-se que os participantes são predominantemente do sexo feminino (66%); 73% casados ou em regime de união estável; 67% na faixa etária entre 35 e 54 anos; 52% sem dependentes; e 63% que gastam, em média, até uma hora para realizar o trajeto casa-trabalho-casa. Com relação à escolaridade, o Nível Superior e Especialização, somados, correspondem à 83% da amostra. Acerca das características funcionais, 48% são ocupantes de cargo de nível médio – Técnico administrativo; 46% relataram tempo de serviço na organização entre 1 e 5 anos; e 45% com experiência de 1 ano em regime de TTP. A síntese das características sociodemográficas e funcionais dos participantes encontra-se na Tabela 6.

Tabela 6
Características sociodemográficas e funcionais dos participantes

	Atributos	Frequência						Total	%
		AL	DF	PE	RJ	RS	SP		
Características sociodemográficas	Sexo								
	Feminino	11	10	4	10	4	16	55	66
	Masculino	11	4	1	2	5	5	28	34
	Estado civil								
	Casado(a)/União estável	15	13	4	9	5	15	61	73
	Divorciado(a)/Separado(a)	1	0	1	2	0	2	6	7
	Solteiro(a)	6	1	0	1	3	4	15	18
	Viúvo(a)	0	0	0	0	1	0	1	1
	Faixa etária								
	Entre 20 e 34	6	6	0	1	3	4	20	24
	Entre 35 e 54	16	8	5	8	4	15	56	67
	Entre 55 e 74	0	0	0	3	2	2	7	8
	Nível de escolaridade								
	Ensino médio	0	1	0	2	1	1	5	6
	Nível superior	5	3	1	7	3	10	29	35
	Especialização	16	5	3	3	4	9	40	48
	Mestrado	1	5	1	0	1	0	8	10
	Doutorado	0	0	0	0	0	1	1	1
	Quantidade de dependentes								
Nenhum dependente	11	5	0	8	7	12	43	52	
Um dependente (até 18 anos)	7	6	3	3	0	2	21	25	
Dois dependentes (até 18 anos)	3	3	1	0	2	6	15	18	
Três dependentes (até 18 anos)	0	0	1	1	0	0	2	2	
Um dependente (acima de 65 anos)	0	0	0	0	0	1	1	1	
Dois dependentes (acima de 65 anos)	1	0	0	0	0	0	1	1	
Tempo de deslocamento casa-trabalho-casa									
Até 1 hora	20	13	3	2	7	7	52	63	
Entre 1h01 e 2h	2	0	1	4	1	6	14	17	
Entre 2h01 e 3h	0	1	0	3	1	4	9	11	
Entre 3h01 e 4h	0	0	0	3	0	2	5	6	
Entre 4h01 e 5h	0	0	0	0	0	1	1	1	
Entre 5h01 e 6h	0	0	0	0	0	1	1	1	
Não informado	0	0	1	0	0	0	1	1	
Características funcionais	Cargo								
	Técnico administrativo	5	9	1	10	5	10	40	48
	Técnico de informática	1	0	0	0	1	2	4	5
	Analista administrativo	0	0	1	1	1	0	3	4
	Analista - Apoio jurídico/Assessor(a)	10	2	2	1	2	3	20	24
	Analista pericial	3	0	0	0	0	3	6	7
	Analista - outras especialidades	2	3	1	0	1	3	10	12
	Tempo de serviço								
	Entre 1 e 5 anos	12	5	1	3	6	11	38	46
	Entre 6 e 10 anos	4	7	0	9	2	6	28	34
	Entre 11 e 15 anos	5	1	1	0	0	3	10	12
	Acima de 21 anos	1	1	3	0	1	1	7	8
	Tempo no regime de TTP								
Menos de 1 ano	2	3	1	1	2	0	9	11	
1 ano	20	5	1	2	5	4	37	45	
2 anos	0	5	2	5	2	11	25	30	
Acima de 3 anos	0	1	1	4	0	6	12	14	

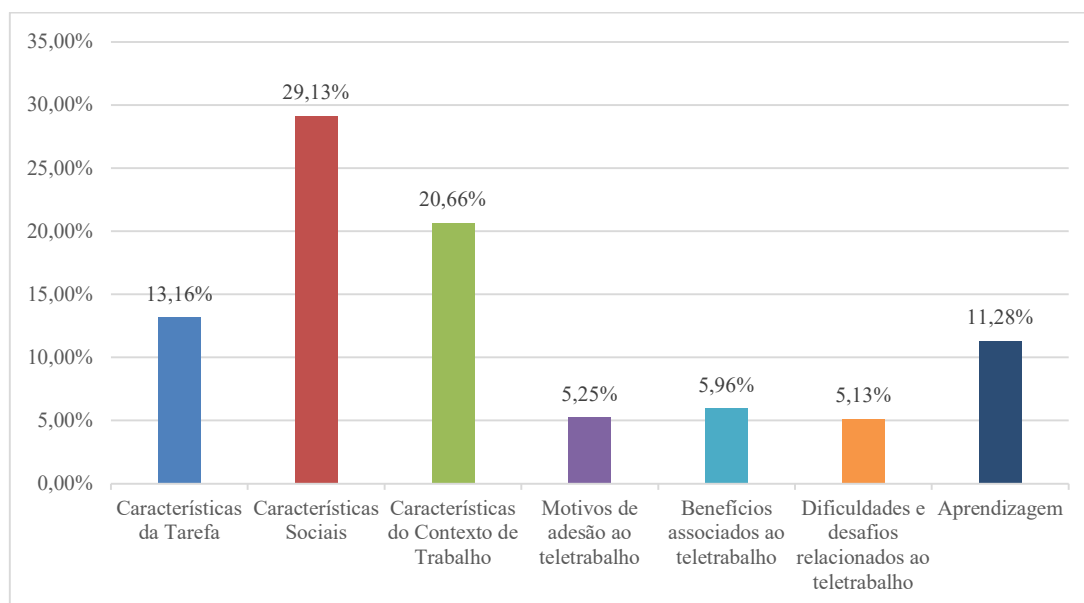
Nota: 1 – Quantidade de dependentes que residem com o servidor e dependem dos seus cuidados (menores de 18 anos e maiores de 65 anos). 2 – TTP: Teletrabalho em Tempo Parcial. Fonte: elaborada pela autora.

3.4 Procedimentos de análise de dados

As falas dos participantes, registradas em áudio, foram transcritas literalmente e compuseram um *corpus* de 179 páginas (Word, fonte Times New Roman, 12, espaçamento 1,5, sem recuos) e 88.605 palavras que, em seguida, foram registradas em planilha *Excel*. Foram inseridos na planilha os dados sociodemográficos e funcionais pareados com as respostas de todos os participantes aos itens do roteiro de entrevista. Visando à manutenção do sigilo das respostas, foram criados e atribuídos códigos para as análises dos dados. O código “SUJ” seguido de um número e da sigla da região na qual a unidade organizacional está localizada (por exemplo, SUJ1-RJ).

Registra-se que 90,57% do *corpus* foi categorizado. As categorias Características da Tarefa, Sociais e do Contexto de Trabalho, somadas, correspondem à 62,95% do aproveitamento, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2. Percentagem do corpus categorizado por tema



Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

Os materiais transcritos foram subdivididos em três partes, de modo a preservar o contexto no qual o assunto foi abordado. A primeira parte contém as respostas sobre as

características do desenho do trabalho (questões 2 a 13 do roteiro estruturado); a segunda parte, as respostas sobre os motivos de adesão, os benefícios, as dificuldades e os desafios relacionados ao teletrabalho (questões 1, 14 e 15); e a terceira parte, sobre aprendizagem (questões 16 e 17). Todo o *corpus* foi compartilhado com seis pesquisadores da área, vinculados ao Grupo de Pesquisa E-Trabalho, registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)⁵, e submetidos à Análise de Conteúdo, de acordo com as recomendações técnicas de Bardin (2016).

Foram realizadas leituras individuais flutuantes das respostas dos participantes dadas a cada uma das questões, buscando identificar categorias preliminares de conteúdo. Como foram observadas concordâncias e discordâncias na extração de categorias de conteúdo das falas dos entrevistados, foi realizada uma reunião presencial com o grupo na tentativa de estabelecimento de categorias que estivessem mais alinhadas aos cinco requisitos preconizados por Bardin (2016), a saber: homogeneidade (mesmo princípio de classificação), exaustividade (inclusão de todos os elementos relativos ao tema), exclusão (nenhum elemento poderá ser classificado em mais de uma categoria), objetividade (definir claramente a classificação de um elemento em uma determinada categoria) e pertinência (categorias adequadas ao conteúdo e aos objetivos).

Diante do volume de dados e da complexidade identificada no *corpus* durante o processo de categorização, optou-se pela utilização do *software* NVivo. A ferramenta facilitou a organização e a reanálise do *corpus*, resultando na redução do número de categorias, assim como possibilitando a realização de análises comparativas entre os conteúdos categorizados e as características sociodemográficas e funcionais dos participantes. As categorias resultantes do processo de reanálise foram definidas a partir de análise de conteúdo apriorística (apoiada em referencial teórico), ou seja, por categorias pré-definidas que poderiam suportar

⁵ O espelho do certificado pode ser acessado por meio do *link*: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4917426710509982

subcategorias que emergem do texto (falas transcritas); como de análise de conteúdo não apriorística (pós-categórica), visto que as definições de outras categorias emergiram completamente do contexto das falas dos participantes (Campos, 2004).

Ressalta-se que, com relação aos objetivos 1 (características do desenho do trabalho) e 4 (dificuldades e desafios), foi empregada inicialmente a análise apriorística (pré-categórica), visto que as categorias foram extraídas do modelo teórico de Desenho do Trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006). Contudo, alguns conteúdos que se diferenciaram das categorias previstas pelo modelo teórico passaram a constituir novas categorias, resultantes da análise não apriorística (pós-categórica).

Com relação aos objetivos 2 (motivos de adesão), 3 (benefícios) e 5 (aprendizagem), a análise de conteúdo foi exclusivamente não apriorística, tendo sido organizada a partir de dois eixos nos objetivos 2 e 3: nível do indivíduo e nível da organização. No objetivo 2, as categorias contidas no nível do indivíduo referem-se aos motivos pessoais de adesão à modalidade teletrabalho (expectativas) e, no nível da organização, as categorias retratam as características do contexto organizacional, dentre as quais características sociais e de contexto de trabalho, que, segundo os teletrabalhadores, contribuíram para a intenção de adesão ao teletrabalho. Conquanto, no objetivo 3, as categorias contidas no nível do indivíduo retratam os benefícios que o servidor identifica para si e, no nível da organização, as categorias retratam os benefícios que o servidor atribui à organização. No objetivo 5, foram estabelecidas duas categorias: lacunas de aprendizagem relacionadas ao teletrabalho, que retrata as demandas de aprendizagem apresentadas pelos teletrabalhadores, e aprendizagem requerida pelo teletrabalho, que relata o que foi aprendido em razão da adoção do teletrabalho.

A contabilização da frequência de participantes (quantidade de casos) e da recorrência de relatos (quantidade de vezes que o tema foi mencionado pelos participantes) foi extraída do *software* NVivo para as categorias (nós) e subcategorias. Com relação à escolha das falas dos

servidores para a exemplificação das subcategorias de conteúdo, optou-se por selecionar aquelas que continham mais informações sobre as percepções dos entrevistados sobre os temas, independentemente da frequência de participantes ou da recorrência de relatos. Adotou-se, como princípio, que todas as categorias que emergiram da análise deveriam ser relatadas e interpretadas devido à relevância teórica e prática para a gestão de pessoas em regime de teletrabalho.

Com relação ao objetivo específico 6 (comparar percepções), foram criados seis arquivos, uma para cada unidade organizacional (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), que continham as transcrições de todas as falas dos respectivos participantes. Em seguida, foram realizadas análises de *cluster* no NVivo, em caráter exploratório, com base nos coeficientes de similaridade Sørensen ($C_s = 2a/2a+b+c$) e Jaccard ($C_j = a/a+b+c$). Em ambos os coeficientes, *a* significa a quantidade de vezes que dois termos aparecem juntos nos textos (coocorrência positiva), e *b* e *c* representam, respectivamente, o número de vezes em que um termo aparece sem o outro.

Os valores obtidos por meio desses coeficientes indicam que, quanto mais próximo de 0 (zero), mais as falas transcritas se diferenciam entre si, e, quanto mais próximo de 1 (um), maior será a semelhança entre elas. Como previsto na função do coeficiente de Sørensen, há atribuição de peso dobrado para a coocorrência positiva de termos, mostrando-se pouco adequado para a finalidade pretendida, uma vez que superestima a similaridade entre as falas transcritas dos participantes, razão pela qual optou-se pela adoção do Coeficiente de Jaccard nas análises subsequentes.

Após a identificação dos níveis de similaridade entre as falas transcritas dos participantes, agrupadas por unidade organizacional, esses textos foram também submetidos, em caráter exploratório, à análise do Coeficiente de Jaccard dos conteúdos relacionados aos benefícios, às dificuldades e aos desafios percebidos. Visando viabilizar essas análises, foram

criados 6 arquivos, um para cada unidade organizacional, contendo o *corpus* que versa sobre os benefícios percebidos, e outros 6 arquivos sobre as dificuldades e os desafios.

Embora os coeficientes adotados desconsiderem o significado do *corpus*, pretendia-se, em caráter exploratório, verificar se esses coeficientes ratificariam, ainda que com limitações, as dissimilaridades percebidas durante as etapas de coleta e análise dos dados. As particularidades de alguns relatos, ainda que sutis, eram notadas à medida que os participantes enunciavam características do contexto organizacional (unidade organizacional onde está lotado) e do contexto externo à organização (região na qual a unidade organizacional está sediada). Pelas razões mencionadas, optou-se por comparar, de modo sistemático, as percepções de teletrabalhadores, lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas aos benefícios, às dificuldades e aos desafios em regime de TTP.

Registra-se que o cálculo da percentagem de participantes por unidade organizacional, restrita ao objetivo 6, baseou-se na quantidade total de participantes da unidade que teceram relatos sobre o tema categorizado (numerador), sobre o total de participantes da respectiva unidade organizacional (denominador), e não no total de participantes da pesquisa, como registrado nos objetivos 1 a 5.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados desta pesquisa, em consonância com os objetivos específicos estabelecidos. Na seção 4.1, são apresentadas as percepções dos participantes sobre as características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho, em regime de TTP, tendo por base fatores contidos no modelo teórico de Desenho do Trabalho, proposto por Morgeson e Humphrey (2006); a seção 4.2 retrata os motivos de adesão ao regime de TTP; na seção 4.3, consta-se as percepções acerca dos benefícios associados ao TTP; na seção 4.4, são descritas as dificuldades e os desafios percebidos em regime de TTP; na seção 4.5, são retratados o que os teletrabalhadores tiveram que aprender em razão da adoção do regime de TTP e quais são as demandas de aprendizagem percebidas por eles. Finalmente, na última seção (4.6), são apresentadas as comparações entre as percepções de teletrabalhadores, lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas aos benefícios, às dificuldades e aos desafios em regime de TTP.

4.1 Características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho

As características da tarefa, sociais, e do contexto de trabalho percebidas pelos participantes são apresentadas nessa sequência. Exemplificações dos relatos dos participantes foram acrescidas após as definições constitutivas das categorias.

Características da Tarefa (CT) percebidas pelos entrevistados

As Características da Tarefa (CT) contemplam elementos relacionados às atividades que são executadas em regime de TTP e versam sobre (1) autonomia na organização e realização do trabalho; (2) variedade de tarefas; (3) identidade da tarefa; e (4) *feedback* do trabalho. A Tabela 7 mostra esses resultados.

Tabela 7
Características da Tarefa (CT) como percebidas por teletrabalhadores em tempo parcial

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Autonomia na organização e realização do trabalho	83	83	100
Há autonomia	82	82	99
Não há autonomia	1	1	1
2. Variedade de tarefas	83	83	100
Todas as tarefas realizadas em teletrabalho	54	54	65
Parte das tarefas realizadas em teletrabalho	29	29	35
3. Identidade da tarefa	18	18	22
4. Feedback do trabalho	2	2	2
Total	186	83	-

Nota. Fonte: elaborada pela autora, a partir do Modelo teórico de Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) e de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

A categoria **Autonomia na organização e realização do trabalho** (1) refere-se à liberdade para planejar e definir como executar o seu próprio trabalho. Registra-se que 99% dos entrevistados (82 casos) mencionam que a possuem. A Variedade de Tarefas (2) refere-se à comparação entre o conjunto de tarefas realizadas no regime de TTP e no regime presencial. Nota-se que 65% dos entrevistados (54 casos) relatam que as atividades são as mesmas. Desses, 9% (5 casos) ressaltaram espontaneamente que há metas superiores (Ver Tabela 7).

A categoria Identidade da Tarefa (3) refere-se à possibilidade de o servidor terminar completamente as atividades iniciadas por ele. Os relatos que compõem essa categoria foram extraídos do contexto em que era abordada a interdependência de tarefas e, por afirmarem que não havia interdependência, foram categorizados como identidade da tarefa. Assim, verificou-se que 22% dos entrevistados (18 casos) relatam que as tarefas desenvolvidas por eles os permitem concluir as atividades, uma vez que não dependem de ninguém para iniciá-la ou completá-la.

Com relação à categoria *Feedback* do Trabalho (4), ou seja, quando o próprio trabalho emite informações sobre o desempenho do servidor, registra-se que há uma ferramenta no

órgão que possibilita a avaliação do serviço prestado, o que é considerado positivo por 2% dos entrevistados (2 casos).

Quanto à **Autonomia** (1), as falas abaixo transcritas de dois entrevistados revelam diferentes aspectos relevantes, como o dever de organizar as tarefas de modo que não haja um desequilíbrio na carga de trabalho, além do monitoramento da produtividade, que pode variar de acordo com o gestor imediato.

Só não posso planejar fazer mais trabalho no presencial e deixar menos trabalho pra casa... tem que manter uma média, não pode concentrar o trabalho no presencial. O que fazer primeiro, a prioridade sou eu que decido. A não ser que a procuradora defina outra prioridade. (SUJ4-RJ)

No setor a gente não tem uma meta... tem gente muito mais rápida que o outro que é muito lento... e tem outra...um dia da semana que a gente precisa fazer as audiências... Então tudo depende, né? Se o procurador acha que eu sou mais rápida, então o chefe do setor coloca uma média de despachos que você deve cumprir, essa média não existia antes do teletrabalho, agora existe essa média... que é justamente para checar como servidor está lidando com aquela demanda. Eu tenho uma média pro meu procurador de 3 dias para cumprir o despacho. Tem a avaliação semestral e anual... Cada Procurador demanda de uma forma, cada servidor é de uma forma. Eu acho que tem total autonomia, no meu setor tem total autonomia... mas quando não tá funcionando aí a chefia imediata teria que visualizar isso e orientar a pessoa a se organizar de outra forma. (SUJ10-RJ)

Servidores associam a **Autonomia** para planejar e organizar as tarefas com o aumento da responsabilidade e da disposição para executá-las da melhor forma.

Autonomia total. Essa liberdade faz com que tenhamos mais responsabilidade e executemos da melhor maneira possível. (SUJ1-PE)

A autonomia é boa. O chefe dá muito essa liberdade pra gente. Ele diz... você tem esses deveres aqui e faça para que continuem operacional, né? Geralmente eu tento fazer o horário mesmo que eu faço aqui, ficar mais à tarde. Então o horário que eu atendo aqui eu costumo ficar no teletrabalho, até pra que se alguém quiser me contatar eu vou estar online, entendeu? (SUJ8-AL)

Mesmo em regime de teletrabalho, a definição de **Autonomia** sobre quando a atividade será executada está sujeita ao acordo com o gestor imediato e à natureza da atividade desempenhada pelo servidor, além das contingências às quais o órgão está sujeito.

[...] a autonomia pra planejar e executar é total desde que não tenha nenhuma urgência, de repente aparece alguma coisa e a chefe manda, né?! (SUJ7-SP)

Então, a minha autonomia é uma coisa, assim, que vem, normalmente. E de vez em quando ela é cortada. (SUJ6-RS)

Como trabalho com Procurador, sigo as orientações dele como fazia quando era presencial. Mas determino o horário que vou trabalhar. (SUJ2-PE)

Verifica-se que servidores cujas atividades estão sujeitas à observância de prazos judiciais possuem percepções distintas sobre a **Autonomia**.

Não, não tenho não. A ordem de urgência, judicial, prazos... Já é esperado. (SUJ15-AL)

A minha autonomia é muito boa. Eu trabalho com o judicial. O meu parâmetro maior são os prazos judiciais, mas eu tenho autonomia pra me organizar dentro desses prazos. (SUJ20-AL)

No que se refere à **Variedade de Tarefas** (2), observa-se, nas falas seguintes, que os dias em teletrabalho costumam ser reservados para o desenvolvimento de tarefas que exigem maior concentração e que as tarefas executadas em teletrabalho e presencialmente não diferem quanto à natureza das atividades e qualidade, porém diferem quanto a metas de produtividade, que são mais exigentes no teletrabalho do que no presencial.

Não houve mudanças no trabalho, a qualidade continuou a mesma, com o cumprimento dos prazos e atividades que me são passadas. (SUJ2-PE)

São as mesmas, as tarefas são as mesmas com a diferença realmente do rendimento e da concentração, porque o meu trabalho ele é bem intelectual, a gente produz laudos pra embasar os inquéritos, na nossa área de especialidade então, é realmente eu consigo me conectar mais com o que eu preciso estudar ali pra elaborar um laudo quando eu tô sozinha. Então nesse sentido. (SUJ11-SP)

São as mesmas. Às vezes, eu separo certas coisas pra fazer em teletrabalho. Por exemplo, às vezes alguma coisa que precisa mais de atenção, que aí não tem a distração. Eu posso separar, por exemplo. Tem um relatório que eu tenho que fazer pra dentro de um procedimento. Se ali, durante a semana, vai ficar complicado, têm outras coisas, assim, daquelas que vai entrando de miúdo, telefone, né, essas coisas. (SUJ6-RS)

Não mudou. Mas eu tenho uma meta para fazer em menos tempo. (SUJ5-RJ)

Há. Qualidade do material é visível (resultado do trabalho). A gente passou a produzir mais. A tarefa é a mesma coisa. Aumentou volume e principalmente a qualidade. A gente combinou que daria cabo de 90% das demandas que nos aparecer. É 100%, não sobra anda, nada, nada. (SUJ11-AL)

Entre os servidores que mencionaram realizar apenas parte das tarefas em regime de teletrabalho (35% – 29 casos), 55% afirmam que deixam de realizar o atendimento presencial, atividade incompatível com a modalidade de teletrabalho. Há também referência a situações nas quais o servidor precisa consultar documentos impressos disponíveis apenas para consulta presencial.

A única coisa que vai ter uma certa restrição é que aí em casa, no teletrabalho, eu não falo com o inativo. Nesse dia eu não falo. Eles ligam pro fixo daqui e eles falam

com o gestor... Sempre tem um na sala, nunca fica vazio. Tem essa parte do presencial, que é necessária, então a gente faz o revezamento exatamente por isso. (SUJ6-RJ)

É a mesma coisa, basicamente, né?! Aqui eu faço audiência, que eu não faço em teletrabalho e processos físicos, mexer em alguma papelada que é pouca coisa porque com o advento da informática, digitalizou e facilitou o teletrabalho, porque antes não tinha como, né?! Mas basicamente a mesma coisa. (SUJ18-SP)

Como a gente tem muita coisa de atendimento, essa parte eu ainda faço, por *Skype* e coisa. Mas modifica um pouco. Aqui a gente acaba atendendo gente que vem nos procurar ou que tá na sala. E eu aproveito pra dividir coisas, algumas atividades que são mais oportunas pra momentos de concentração. Então eu acabo fazendo coisas que aqui eu não faço, eu reservo pra fazer no dia de teletrabalho, porque eu sei que eu vou desempenhar melhor. (SUJ9-RS)

Quanto à **Identidade da Tarefa** (3), as falas transcritas, a seguir, ilustram bem o quanto as atividades realizadas em teletrabalho são iniciadas e completadas pelo entrevistado.

Meu trabalho consigo realizar sem depender da realização de outro. Considerando que na maioria das vezes confecciono peças processuais. (SUJ5-PE)

É, a minha área é bem independente. Porque toda produção é feita por mim. (SUJ2-DF)

É zero (não há interdependência). Nós somos independentes (SUJ1-SP)

Não, não tem nenhum tipo (interdependência). Meu trabalho é isolado. (SUJ10-RJ)

Registra-se a associação de sentimento negativo à interdependência de tarefas, como registra o entrevistado, cuja fala é transcrita a seguir, quanto a depender de outra pessoa para iniciar o seu trabalho. Embora trate-se de caso único, e refira-se a uma condição já superada, essa característica social do trabalho pode requerer maior atenção em regime de TTP.

São independentes. É difícil haver isso, de eu precisar que alguém comece e eu agoniada pra fazer a minha parte. Já teve uma época que foi assim, e isso criava angústia. E aí a gente bolou um outro jeito e desvinculou. (SUJ8-DF)

Embora esse aspecto não tenha sido explorado propositalmente, os relatos abaixo citados foram obtidos a partir da questão que abordava a emissão de **Feedback** (4) pelo gestor.

[...] e um sistema que a gente já tem mensura tanto a quantidade e a cada atividade que você fecha a pessoa que foi atendida tem a possibilidade de te avaliar. Além das avaliações formais da chefia... Isso (o sistema) você não vai encontrar em todas as áreas... algumas áreas já têm, mas tá sendo implantado paulatinamente...muito bacana. (SUJ1-RJ)

A gente tem essa ferramenta... Em qualquer problema de TI é aberto um chamado e o cliente, usuário, pode dar uma nota. Depende do usuário, se ele quiser avaliar. A avaliação é facultativa, se ele não avaliar a gente não vai saber. (SUJ8-AL)

Depreende-se desses resultados que, segundo os participantes, há autonomia para

organizar e realizar o trabalho e as tarefas realizadas em teletrabalho, que são, para 65% dos entrevistados (54 casos), as mesmas que realizam no regime presencial. A possibilidade de iniciar e completar o trabalho sem depender de outras pessoas é mencionada por 22% dos participantes (18 casos), e o *feedback* do trabalho, nas áreas de Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas, é recebido por meio de um sistema que possibilita a avaliação do serviço prestado ao público interno, caso o usuário demandante opte por avaliá-lo.

Características Sociais (CS) percebidas pelos entrevistados

As Características Sociais (CS) reúnem elementos que caracterizam as relações humanas em torno do trabalho e abarcam (1) suporte social; (2) interação fora da organização; (3) *feedback* dos outros; (4) redução da interação presencial com o grupo de trabalho; e (5) interdependência. A Tabela 8 resume os resultados referentes a esses temas e subtemas.

Tabela 8
Características Sociais (CS) como percebidas pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Suporte social	193	81	98
Interação presencial com os colegas e com o gestor	77	77	93
<i>Avaliação positiva</i>	62	62	75
<i>Indiferente</i>	12	12	14
<i>Avaliação negativa</i>	3	3	4
Preocupação do gestor com o bem-estar	60	60	72
<i>Há preocupação</i>	46	46	55
<i>Não há preocupação</i>	14	14	17
Preocupação da organização com o bem-estar	49	49	59
<i>Há preocupação</i>	41	41	49
<i>Não há preocupação</i>	8	8	10
Isolamento social associado à configuração organizacional	7	6	7
2. Interação com pessoas externas à organização	92	83	100
Interação remota	44	44	53
Interação presencial	35	35	42
Não há interação	13	13	16
3. Feedback dos outros	90	80	96
Recebe <i>feedbacks</i>	67	67	81
<i>Feedbacks restritos às avaliações de desempenho</i>	24	24	29
<i>Recebo poucos feedbacks</i>	12	12	14
<i>Feedbacks</i> associados ao mau desempenho	15	15	18
Não recebe <i>feedbacks</i>	8	8	10

(Continua)

(Continuação)

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
4. Redução da interação presencial com o grupo de trabalho	89	79	95
Avaliação positiva	34	34	41
Indiferente	32	32	39
Avaliação negativa	12	12	14
Estratégias alternativas de interação e comunicação	11	11	13
5. Interdependência de tarefas	64	64	77
Pouca interdependência	35	35	42
Muita interdependência	20	20	24
Interdependência eventual	9	9	11
Total	528	83	-

Nota. Fonte: elaborada pela autora, a partir do Modelo teórico de Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) e de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

Cabe esclarecer que a maioria dos participantes afirma possuir autorização para teletrabalhar duas vezes por semana. A intensidade de teletrabalho é estabelecida, comumente, pela chefia imediata do servidor.

A categoria **Suporte social** (1) refere-se a 4 subcategorias: interação presencial com os colegas e o gestor; preocupação do gestor e da organização com o bem-estar dos servidores; e isolamento social associado à configuração do espaço organizacional. A interação com os colegas e com o gestor refere-se ao convívio nos dias em que o trabalho é realizado presencialmente, avaliado positivamente por 75% (62 casos) dos entrevistados, conforme descrito na Tabela 8.

Os relatos indicam que os encontros presenciais são considerados importantes e facilitam a resolução de problemas, conquanto muitos mencionem que gostariam de ampliar os dias em teletrabalho. Verifica-se, ainda, avaliação positiva que relaciona a implantação do teletrabalho (menor interação presencial) à redução das tensões na equipe. Há teletrabalhadores que relatam indiferença (14% – 12 casos), e alguns desses afirmam que os contatos com os colegas durante o trabalho presencial são raros. Três servidores (4%) avaliam negativamente a interação presencial, visto que o excesso de conversa entre os colegas atrapalha o desempenho das tarefas. Os trechos das falas apresentadas a seguir ilustram o tema e subtemas.

Eu acho que é necessário ter esse contato, ainda que mínimo. Eu acho que exclusivamente teletrabalho eu acho que a gente perde um pouco. Tem coisas que a gente precisa conversar pessoalmente. É muito bom mesclar. Eu não optaria por muito mais amplo, talvez um pouco mais amplo, mas muito não. (SUJ20-AL)

Eu acho que é positivo, eu não sei até que ponto o trabalho contribuiu para melhorar as tensões que eram ocasionadas anterior a minha chegada, né?! Eu acredito que sim. Acho que o que eles devem ter passado é decorrente de estresse, muita pressão, e não terem arrumado uma solução na época. E o teletrabalho ajudou muito. (SUJ1-SP)

O prédio é lá... a gente quando trabalhava aqui ficava três servidores nesse espaçozinho... então a gente ficava muito junto... lá são oito gabinete por andar e tem gabinete que é vazio... tem eu, tem outro ali... (SUJ9-RJ)

[...] porque muita gente fica conversando, fica tratando o trabalho como se fosse o escape, um local de fazer consulta de terapia ou local de bagunça, então, como eu sou muito focada [...] aqui é local de trabalhar e lá fora de conversar. Então conversa demais atrapalha. Eu venho para cá para fazer o serviço [...]. (SUJ17-AL)

A preocupação do gestor com o bem-estar do servidor refere-se às ações do gestor no sentido de promover satisfação e maior qualidade de vida. Observa-se que 55% dos entrevistados (46 casos) relatam que há preocupação, e alguns chegam a mencionar atributos como “maravilhoso”, “humana”, “sensacional” e “bacana” para descrevê-la. Nota-se que alguns desses gestores também são lembrados pela preocupação concomitante com a realização do trabalho. Registra-se que 28% dos entrevistados (23 casos) não se manifestaram sobre esse aspecto. A seguir, são apresentados exemplos de falas representativas desta categoria.

Olha, eu sou privilegiada, porque o meu gestor, ele é maravilhoso. Ele se preocupa muito com o bem-estar da equipe, de modo geral [...] tá sempre tentando fazer com que a gente se sinta bem, tenha qualidade de vida e que o trabalho seja realizado efetivamente. [...] me sinto bem satisfeita em relação aos meus gestores. (SUJ9-DF)

Olha...a minha gestora graças a Deus ela é bem humana, eu sinto isso, ela vê as minhas dificuldades [...] eu luto diariamente por esse teletrabalho... eu luto porque é questão de saúde pra mim...não pegar esse trânsito cinco dias. Mas ela entende bastante [...] ela tenta ter esse jogo de cintura e ver a demanda do setor e do profissional. (SUJ7-RJ)

A minha gestora ela se preocupa muito com meu bem-estar, [...] é sensacional, inclusive agora que eu tô fazendo o horário de 6 horas, eu perguntei, eu falei, [...] quando eu quis juntar minha licença maternidade e meus dias de férias [...] ela é muito assim, ela tem essa preocupação de eu estar bem, sabe?! Eu e todo mundo que trabalha pra ela. (SUJ8-SP)

Então, a [...] é bem bacana nesse aspecto, assim ela acha que é válido (o teletrabalho), ela já deixou pra mim bem claro, contanto que você cumpra o que você tem pra cumprir[...]. (SUJ3-SP)

Uma parte dos entrevistados afirmam que não há essa preocupação (17% – 14 casos). Alguns mencionam, inclusive, que há preocupação estrita com a execução do trabalho ou com

a redução de custos. Além disso, há relatos que indicam traços culturais regionais que parecem dificultar o relacionamento entre gestores e servidores.

Acho que a preocupação maior é com o trabalho realizado. Não vejo preocupação com o bem-estar do servidor. (SUJ2-PE)

É difícil dizer isso... eu acho que o teletrabalho, sinceramente, não foi implementado visando o bem-estar do servidor. Eu acho que não tem nada disso. Eu acho que ajuda a reduzir custos e ainda teve gestor que tentou barrar porque queria o servidor sob as suas rédeas. Num contexto geral, assim, eu não sinto essa preocupação. (SUJ7-AL)

Aqui não tem essa preocupação toda não, percebo que não existe muito essa preocupação não[...]. Acho que isso é cultural, na verdade. Aqui isso é muito forte. A gente vem de uma origem escravocrata, aqui era uma capitania hereditária de Pernambuco. É muito forte, e ainda tá muito forte na mente das pessoas. As desigualdades são muito intensas. Você é muito rico ou você é muito pobre, miserável, isso tá enraizado mesmo na cultura. O Procurador que manda e o servidor como empregado. A visão que sem tem é essa. (SUJ12-AL)

Por sua vez, a preocupação da organização com o bem-estar do servidor relaciona-se com medidas que visam promover a qualidade de vida no trabalho e fora dele; assegurar boas condições de trabalho na organização (infraestrutura física e tecnológica); fomentar a socialização entre os servidores; combater o assédio moral; e oferecer suporte aos que realizam teletrabalho. Observa-se, na Tabela 8, que 59% entrevistados (49 casos) se manifestaram sobre esse assunto. Desses, 49% (41 casos) apontam que a organização se preocupa, conforme relato dos participantes:

Eu acho que a organização agora está começando a se preocupar mais, tem novas comissões, socioambiental, de qualidade de vida. Tem se preocupado mais com ergonomia, atividades pros funcionários, tem também uma festa pra socialização dos funcionários... Eu acho que tem que se preocupar mesmo. Eu acho que o teletrabalho faz parte desse bem-estar. (SUJ10-RJ)

Eu acredito que o [...] se preocupa, mas eu tô a pouco tempo. Pelo fato de autorizar (o teletrabalho), acredito que tem sim essa preocupação. (SUJ8-AL)

Eu acho que tem melhorado bastante. Já teve tempo [...] realmente, não estavam nem aí. Queriam o trabalho pronto. Eu acho que a administração que o [...] trouxe, junto com o teletrabalho, trouxe outras coisas também. E eu sinto maior preocupação. Não acho que seja “oh, meu Deus, que beleza”. Mas acho que melhorou demais. (SUJ8-DF)

Eu acho que se preocupam sim, porque o que você vê de estrutura aqui na nossa procuradoria você não vê isso em outros cantos não. E suporte pra trabalhar em casa eles dão e acho que é muito bom [...]. (SUJ21-SP)

[...] sob vários aspectos, acho que houve essa preocupação [...] qualidade de meio-ambiente de trabalho, digamos, de instalações. Nós tínhamos esse problema de instalações nos dois lugares. Mas nós estávamos muito melhor posicionados, por exemplo. Nós estávamos mais perto do povo, digamos assim. [...]. (SUJ6-RS)

Observa-se, na Tabela 8, que 10% (8 casos) dos entrevistados relatam que a organização não tem essa preocupação com o bem-estar dos servidores. Entre as razões mencionadas, merecem destaque os problemas derivados de decisões políticas no dimensionamento de pessoal, condição inadequada da infraestrutura física da organização, tratamento diferenciado no acesso ao estacionamento e de situações de assédio moral relatadas por colegas que têm dificuldade de caracterizá-las como tal.

[...] os servidores de segundo grau, eles não têm quase nada para fazer... não têm demanda de trabalho. Tem o trabalho investigatório que no primeiro grau têm, então eles vão só ficando entrada e saída em processo e aí o que acontece... a gente tem muita demanda, eles têm pouca demanda... eles não são autorizados a fazer o teletrabalho porque senão seria uma folga. Isso sempre foi motivo de revolta dos servidores do primeiro grau... podia ter menos pessoas lá e mais no nosso. Mas no segundo grau são os procuradores regionais, eles não querem se desfazer de servidores...a gente tá numa estrutura de poder...Nessas horas a gente vê que o servidor não é muito valorizado. (SUJ8-RJ)

[...] O prédio é muito precário, a gente não tem banheiro suficiente. Até o assento usado lá no limite de ser substituído e isso não é observado. Eu acho que o prédio oferece muito pouco por ser um prédio federal. Então, assim, estrutura melhor eu tenho até em casa e segurança também, né? Porque agora a gente só tem um vigilante de dia, então a gente tem que colocar o nosso dedo lá na frente para poder entrar, qualquer um entra seguindo a gente, muita gente assaltada aqui na porta, até procurador. Então, para mim, a gente tem estacionamento.... A gente só tem estacionamento, só tem estacionamento para os membros [...] (SUJ17-AL)

A categoria **Interação com pessoas externas à organização** (2) refere-se aos contatos que os servidores mantêm com pessoas que não fazem parte da mesma organização em razão do trabalho que desenvolvem. Observa-se, na Tabela 8, que, entre os que afirmam contatar ou serem contatados, 53% (44 casos) interagem a distância, por meio de *e-mails* e ligações, 42% (35 casos) interagem presencialmente (audiências, inspeções, fiscalização de contratos, recrutamento de estagiários, atendimento às partes do processo, atendimento a jornalistas) e 16% (13 casos) relatam que não há esse tipo interação. Há servidores que relatam interações a distância e presenciais (9 casos). As falas transcritas exemplificam circunstâncias nas quais essas interações ocorrem.

Muito pouco, às vezes preciso falar com os advogados para cancelar uma audiência de última hora. Ou quando alguém liga pra tirar alguma dúvida, mas é pouco. (SUJ8-RJ)

Eventualmente sim. Se chega um cidadão, empresário, seja como testemunha, denunciado... quando eles chegam tem uma repartição que faz o primeiro atendimento, mas se for sobre o procedimento já instaurado, o processo vai para Assessoria. Se a dúvida for jurídica, eu faço o atendimento. (SUJ19-AL)

Não, só internas [...]. (SUJ14-DF)

A categoria **Feedback dos outros** (3) refere-se a informações emitidas pelo gestor sobre desempenho do subordinado. A Tabela 8 mostra que 81% (67 casos) dos entrevistados relatam receber *feedbacks* dos gestores, sendo que 29% (24 casos) afirmam que esses *feedbacks* se restringem às avaliações de desempenho formais e outros 14% (12 casos) sinalizam que recebem poucos *feedbacks* de seus gestores. Há, inclusive, relato de mudança de comportamento de um gestor que participou de uma ação de capacitação sobre *feedback* e passou a dá-lo com maior frequência. Verifica-se que 10% dos entrevistados (8 casos) não recebem *feedbacks*. As falas transcritas ilustram como esses participantes reagiram à questão. Uns mencionam que não recebem *feedbacks*, outros afirmam que recebem. Há, também, os que citam as avaliações formais como fontes de *feedbacks*.

Eu nem recebo *feedbacks*. (SUJ5-RS)

Feedback não tem, né? Eu não sei se é o mal do serviço público, mas é muito difícil encontrar quem dê *feedback*. Quando eu era da iniciativa privada a gente sempre tinha *feedback*, aqui eu não vejo não. (SUJ16-AL)

Então, recebo com frequência, eu não recebia antigamente, não sei se é por conta da chefia né?! Mas essa chefia atualmente eu sempre recebo. É uma prática. A gente até fez um curso, e era, eu não lembro exatamente o nome do curso, mas era sobre *feedback* e até meu chefe passou a fazer mais. (SUJ7-SP)

Fiz agora a avaliação de estágio probatório. Recebo elogios...*feedbacks* a cada três, quatro meses...por aí. (SUJ4-RJ)

Ressalta-se que 18% dos entrevistados (15 casos), que recebem ou não *feedbacks*, associam essa prática a mau desempenho.

Até a presente data não houve qualquer advertência sobre a execução do meu trabalho. (SUJ5-PE)

Já não recebendo crítica pra mim tá ótimo. (SUJ17-AL)

Depende, se você fizer uma besteira a frequência é mais rápida, mas se você fizer direito é uma vez por ano que alguém te elogia. (SUJ6-SP)

Com relação à categoria **Redução da interação presencial com o grupo de trabalho** (4), ou seja, diminuição dos dias de convivência com os colegas e com o gestor em razão da adoção do regime de TTP, a Tabela 8 mostra que 41% (34 casos) avaliaram positivamente a diminuição do contato e 39% (32 casos) relataram que essa redução é indiferente. Entrevistados justificam o aspecto positivo da redução da interação ao afirmarem que a relação entre as pessoas melhorou e a capacidade de se concentrar nas tarefas também. Alguns utilizam, inclusive, as expressões “sanidade mental” e “alívio”, enquanto outros ressaltam que desempenham melhor as suas atividades fora do ambiente organizacional.

Pra mim teletrabalho é sanidade mental [...]. E em casa eu tô no meu canto. Em matéria de estar bem, o teletrabalho me melhorou. (SUJ17-AL)

Alívio [...] é bom também trabalhar em casa [...] às vezes não vir pra cá também é bom. Não encontrar ninguém, né?! Falar só por telefone e *Skype*, não, eu acho que dois dias é um equilíbrio bom, e três presenciais, eu acho que é bom. Às vezes você tá trabalhando ali e entra alguém na sala, tipo pedindo uma outra coisa sabe, e quando você tá no teletrabalho isso não acontece, o cara te manda um *Skype* e você fala peraí, agora o cara entra aqui na sua sala [...]. (SUJ14-SP)

Registra-se que 14% dos entrevistados (12 casos) fazem algumas ressalvas com relação à redução da interação presencial, pois sentem falta das pessoas e, particularmente, das conversas, das trocas de opiniões sobre o trabalho.

Eu sinto falta das pessoas, às vezes eu sinto falta do... porque a gente conversa bastante na sala, né? Às vezes eu sinto falta dum barulhinho, [...] bate-papo, né? Mas aí eu trabalho normalmente. (SUJ14-DF)

Mas eu sinto falta de conversar. Tem uma troca que é diferente por *Skype*. Quando eu tô lá a gente começa um debate na sala, e cada um fala alguma coisa. Disso eu sinto falta. (SUJ21-AL)

É, eu digo hoje, se eu morasse pertinho, se eu não dependesse de condução, eu não faria teletrabalho, porque o trabalho é o mesmo, o serviço é o mesmo então, eu sinto falta disso, mas quando você pesa a interação versus você poder economizar esse tempo [...] de trajeto, de deslocamento, aproveitar de outra maneira você fala: — ah não, eu guento, só 3 vezes por semana eu guento. (SUJ21-SP)

Agora eles inovaram, acho que pra manter esse elo...de dois em dois meses tem uma festa de aniversariante do mês. O pessoal se junta, aí cada um dá um dinheirinho para comprar um presente... uma lembrancinha e leva um salgadinho, um docinho, uma coisinha...então o pessoal se reúne assim. Tem sido um momento de integração, eu acho que com essa finalidade mesmo [...]. (SUJ6-RJ)

[...] quando eu vou lá e a gente até normalmente combina alguma coisa fora de expediente também, né? Pra manter um pouco mais de proximidade também, né? Não ficar...só no virtual. (SUJ7-RS)

A categoria **Interdependência de tarefas** (5) refere-se à dependência do trabalho dos colegas para iniciar o próprio trabalho e à dependência dos colegas em relação ao trabalho que é executado pelo servidor (entrevistado). Constata-se, na Tabela 8, que 77% (64 casos) dos entrevistados afirmam que suas tarefas são interdependentes. As opiniões sobre a intensidade da interdependência revelam que, para 42% (35 casos) dos entrevistados, há pouca interdependência, para 24% (20 casos), as tarefas são muito interdependentes, enquanto, para 11% (9 casos), eventualmente há interdependência de tarefas.

Características do Contexto de Trabalho (CCx) percebidas pelos entrevistados

A categoria Características do Contexto de Trabalho (CCx) abrange elementos relacionados à infraestrutura física e tecnológica em regime de TTP, subdivididos em (1) ferramentas e recursos de comunicação; (2) condições de trabalho; (3) equipamentos; (4) acesso remoto aos sistemas de informação; e (5) suporte de informática disponibilizado ao teletrabalhador. A Tabela 9 resume os resultados descritivos referentes ao contexto de trabalho dos entrevistados.

Tabela 9
Características do Contexto de Trabalho (CCx) percebidas pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Ferramentas e recursos de comunicação	235	83	100
<i>Skype corporativo</i>	91	81	98
<i>WhatsApp</i>	72	66	80
Ligação telefônica	37	36	43
<i>E-mail</i> institucional	31	30	36
Sistemas administrativos do órgão	4	4	5
2. Condições de trabalho	132	83	100
Ergonomia e conforto no teletrabalho	49	45	54
Escritório	39	39	47
Não mencionam o espaço residencial utilizado	19	19	23
Quarto	13	13	16
Sala	12	12	14

(Continua)

(Continuação)

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
3. Equipamentos utilizados no teletrabalho	79	79	95
<i>Notebook</i>	27	27	33
Computador <i>desktop</i>	23	23	28
<i>Notebook</i> e tela auxiliar	20	20	24
Computador <i>desktop</i> e tela auxiliar	6	6	7
Duas telas (sem menção ao equipamento central)	3	3	4
4. Acesso remoto aos sistemas de informação no teletrabalho	93	82	99
Avaliação positiva	81	70	84
Avaliação negativa	7	7	8
Avaliação regular	5	5	6
5. Suporte de informática ao teletrabalhador	83	83	100
Avaliação positiva	60	60	72
Nunca utilizou o suporte	10	10	12
Avaliação regular	5	5	6
Avaliação negativa	4	4	5
Desconhece a oferta de suporte	4	4	5
Total	622	83	-

Nota. Fonte: elaborada pela autora, a partir do Modelo teórico de Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) e de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

As **Ferramentas e Recursos de Comunicação (2)** referem-se aos aplicativos e *softwares* adotados pelos servidores para comunicarem-se. Foram identificadas diferentes ferramentas de comunicação e as avaliações são predominantemente positivas. O *Skype for Business*, ferramenta que possibilita a troca de mensagens instantâneas individuais, *chats* em grupo, chamadas e videoconferências, é amplamente adotado (98% – 81 casos), conforme descrito na Tabela 9. Seu uso, segundo entrevistados, foi intensificado após a adoção do teletrabalho e há funcionalidades valorizadas, como a conversão do histórico das conversas por meio de *e-mail*.

[...] o *Skype* é a ferramenta que eu mais utilizo para me comunicar com os outros servidores, até de outra regional. Isso até foi um indicador, um caminho que o MPT já tinha apontado para reduzir os custos com ligações interurbanas...já tinham proposto que a gente utilizasse com mais frequência o *Skype*. Mas antes do teletrabalho isso não era uma coisa tão divulgada, não tinha o costume de utilizar... Mas depois do teletrabalho fica muito mais fácil, até porque se a pessoa não está online, você consegue passar mensagem e converte no *e-mail*... então nunca se perde, então para mim é a melhor ferramenta de comunicação com os outros servidores e também com o secretário do gabinete. (SUJ2-RJ)

O uso do *WhatsApp* é relatado por 80% dos entrevistados (66 casos) e aparece como uma alternativa em situações que demandam respostas mais céleres. Comumente servidores e

Procuradores trocam mensagens por meio dessa ferramenta. Os relatos abaixo citados ilustram essas situações.

[...] tem outras situações, às vezes o colega não tá na sala, não tá no prédio e precisa de uma informação rápida, ele manda um *WhatsApp* pra mim e eu respondo, né?! Mas assim, oficial, *Skype* for business... Funcionam bem. (SUJ13-SP)

[...] muitas vezes, ela não está disponível no *Skype*. Quase nunca. Ela usa pouco o sistema daqui. Mas, quase sempre, eu consigo rapidez, mais rapidez no *WhatsApp*. Às vezes ela está em alguma reunião, demora um pouco, mas é bom. São satisfatórias. (SUJ8-DF)

Parte dos entrevistados relata realizar ou receber ligações telefônicas (43% – 36 casos) em situações nas quais as pessoas preferem comunicar-se oralmente, seja pela complexidade do assunto a ser tratado, pela urgência, ou mesmo pela praticidade. Essas situações estão ilustradas pelos relatos transcritos a seguir.

[...] também telefone, mas telefone muito pouco. Porque telefone particular se você abrir muito depois você não tem mais sossego. As pessoas vão ficar ligando pra você o tempo todo. Então com a chefia e com os colegas do setor a gente também se comunica também por telefone quando é necessário... que às vezes você tá digitando coisas e perde muito tempo... As ferramentas e recursos são bons. (SUJ1-RJ)

[...] porque pelo celular é mais o Chefe que fala. (SUJ9-SP)

A gente tem a ferramenta do *Skype*, mas quando precisar, a gente também liga ou faz conversa pelo *WhatsApp*. Eu avalio como ótimas. Sabe, são ferramentas que não te deixam na mão. (SUJ12-DF)

A Tabela 9 mostra que o uso do *e-mail* é apontado por 36% dos entrevistados (30 casos). A leitura das mensagens institucionais é relatada como uma importante estratégia para manter-se atualizado em teletrabalho. Servidores esclarecem que optam pelo *e-mail* institucional em razão do destinatário e/ou do teor da mensagem que será enviada.

Hoje em dia eu me adaptei a usar muito *e-mail* funcional, eu quase não via...passava batido porque tinha muita mensagem...quase não via. Hoje eu vejo tudo... antes a gente recebia tudo em papel...um mensageiro ia de sala em sala e pedia “assina aqui que você recebeu”... hoje é tudo por *e-mail*, então você tem que estar antenado ali e atento pro que está acontecendo. (SUJ2-RJ)

[...] o nosso *e-mail*, quando é uma coisa mais extensa, mais elaborada a gente opta por *e-mail*. Ah, eu acho que é o que tem de melhor mesmo. (SUJ21-SP)

Que agora já é mais raro, mas é bastante utilizado institucionalmente, né? Inter, ou com outras instituições que entram em contato. (SUJ6-RS)

De forma residual, há relatos associados ao uso de sistemas administrativos do órgão para estabelecer comunicação com os responsáveis pela adoção de providências (5% – 4 casos).

[...] é mais na dela, ela não demanda tanto assim, a gente manda, ela responde... no sistema. (SUJ3-SP)

Há queixas pontuais relacionadas ao *Skype* e ao *WhatsApp* que podem representar dificuldades enfrentadas por outros servidores da organização.

Eu acho o *Skype* limitado. Eu não acho a ferramenta boa não. A gente fica dependendo da estabilidade da rede nossa [...]. Então ela nem sempre tá muito boa, e com *Whatsapp* normalmente funciona muito melhor do que o *Skype*, então eu prefiro bastante usar o *WhatsApp*. (SUJ18-AL)

[...] infelizmente eu tenho que usar o *Skype*. O *Skype* não memoriza as conversas... Hoje mesmo... eu tive que achar uma conversa no *Skype*, eu não consigo achar... Ela fica armazenada no *outlook express*, no seu *e-mail*, mas ela não fica, não tá lá...mas eu anotei num papel esse cancelamento...aí [...] cancelou, falando que não tinha carro...aí já marcou agora pro mês que vem...daí vai cancelar de novo... eu liguei e falei que a segunda vez ...mas aí eu fui buscar a conversa e não achei. Eu tenho anotado no papel, no procedimento eletrônico... Eu acho que o *Skype* é ruim. (SUJ9-RJ)

Somos quatro na divisão. Um colega se indispôs com negócio de *WhatsApp*. Quando ele vai teletrabalhar fica difícil, aí ficou todo mundo no sistema mesmo do *Skype*. No *Skype* é bom né porque todo mundo consegue acessar diretamente. O *Skype* tem a facilidade do celular e tal. (SUJ12-RJ)

As **Condições de Trabalho** (2) referem-se à infraestrutura física que o servidor utiliza para a realização do trabalho em regime de TTP. Nesse sentido, os relatos revelam que todos os servidores laboram em ambiente residencial. Conforme Tabela 9, a maioria afirma dispor de um escritório (*home office*) para a realização das tarefas (47% – 39 casos). Registra-se que 16% dos servidores (13 casos) montaram a infraestrutura requerida pelo teletrabalho no próprio quarto, enquanto outros 14% (12 casos) afirmam utilizar a sala de estar. Parte dos servidores não informaram o cômodo usado para o desempenho de suas tarefas (23% – 19 casos), mas relataram possuir uma estrutura adequada. Dos 45 entrevistados (54%) que avaliaram as condições ergonômicas e o conforto no teletrabalho, 4 (9%) relataram não possuir as condições que consideram ideais. As falas transcritas ilustram que os diferentes ambientes (escritório residencial, quarto ou sala) utilizados em regime de teletrabalho são adequados, segundo as percepções dos teletrabalhadores.

Eu tenho um escritório em casa [...] eu tenho uma mesa, até parecida com essa, a cor. Mesa ergonômica, cadeira adequada. Tenho luminosidade adequada também. Fone de ouvido, se precisa. Então assim... Eu tenho toda a estrutura e o melhor, que é uma estrutura isolada. Se tem alguém em casa, não me atrapalha. Então eu consigo fazer o meu trabalho tranquilamente. (SUJ1-RS)

Eu trabalho na minha casa, eu estabeleci um único lugar. Eu tenho um determinado lugar no meu quarto. Ele é totalmente isoladinho e já fica pronto para mim. Então ali quando eu sento tá o meu ar condicionado [...] quando eu sento naquele ambiente, ali já automaticamente concentro. A minha casa é muito silenciosa. Quando eu tô teletrabalhando não tem ninguém em casa. É uma paz. (SUJ11-AL)

Em casa, na sala, porque é onde a minha internet funciona melhor[...] tinha espaço pra fazer no quarto, mas não ficava boa a conexão, aqui eu nem tenho o espaço... então eu sempre trabalhei em casa, me acostumei a trabalhar na sala e aí deu bem certo. (SUJ3-SP)

Sobre os **Equipamentos Utilizados** (3) para a realização do trabalho, segundo resultados apresentados na Tabela 9, os participantes mencionam o *notebook* (33% – 27 casos) e o computador *desktop* (28% – 23 casos). Outra parte dos servidores (24% – 20 casos) relata o uso de *notebook* conectado a uma tela auxiliar, em cumprimento à nota técnica do órgão, e outros 6 servidores, que citaram o uso de computador *desktop* (7%), optaram por adotar uma tela auxiliar, embora esse não seja um requisito ou recomendação do órgão. Três participantes (4%) relataram a adoção de duas telas, contudo não informaram o tipo de computador utilizado. As falas transcritas ilustram alguns equipamentos que os servidores mencionam utilizar em regime de teletrabalho. O terceiro relato, particularmente, expõe a percepção do teletrabalhador em relação ao sistema operacional do seu equipamento (marca *Apple*).

[...] tenho uma tela de 23 polegadas da Dell, que foi uma exigência do órgão. Do outro lado fica o laptop como segunda tela, tem teclado, mouse. (SUJ21-AL)

[...] eu tenho um computador grande, aqueles *all in one* que é uma tela maior e coloquei uma tela auxiliar do lado [...] (SUJ11-SP)

[...] eu estou tendo um probleminha com relação ao meu computador. Porque eu uso *Apple*. O meu computador é um Mac. E acaba que, às vezes você tem problemas por ser Macintosh, o sistema operacional ser iOS. Então, às vezes, eu tenho dificuldades, até com formatação, com digitação. É uma dificuldade. O ruído é com o *Apple*. (SUJ13-DF)

O **Acesso Remoto aos Sistemas de Informação no Teletrabalho** (4) refere-se à disponibilidade dos *softwares* e à velocidade de acesso aos conteúdos, conforme Tabela 9, abordados por 99% dos entrevistados (82 casos). Registra-se que 84% (70 casos) dos teletrabalhadores avaliaram positivamente o acesso aos sistemas, desses, 16% (11 casos) fizeram ressalvas com relação à lentidão do sistema. As avaliações negativas totalizaram 8%

(7 casos) e as regulares 6% (5 casos). Os relatos dos teletrabalhadores evidenciam, respectivamente, uma percepção positiva e uma negativa acerca do acesso remoto aos sistemas.

Olha, a gente trabalha com o [...] é excelente, é muito simples de operacionalizar, muito intuitivo. E o acesso é por meio da internet, tem um pré-requisito mínimo. Tem esse acesso muito simples, é muito bacana. A gente tem um horário pré-determinado pra trabalhar. (SUJ22-AL)

[...] quando eu tenho que acessar o ambiente de teletrabalho, se for em um horário que está mais pesado, é muito chato, você fica mexendo o mouse e a flechinha demora uns 2, 3 segundos pra mexer junto aí meio que começa a dar um desespero assim, então o que eu faço, eu acabo que salvando no computador local, que não é o ideal né, mas eu salvo no computador local e depois eu acesso de novo. (SUJ8-SP)

O Suporte de Informática ao Teletrabalhador (5) refere-se ao serviço disponibilizado pela organização aos servidores em regime de TTP, abordado por todos os entrevistados (83 casos), conforme Tabela 9. Ressalta-se que 72% dos entrevistados (60 casos) avaliaram positivamente o serviço, enquanto 5% (4 casos) o avaliaram negativamente. As avaliações regulares somam 6% (5 casos). Parte dos que avaliaram positivamente ressaltaram a rapidez e a atenção dispensada ao usuário. Por sua vez, os que avaliam o serviço como regular se queixam da centralização do suporte pela Procuradoria-Geral em Brasília – DF (a depender do problema) e da responsabilidade pela instalação e manutenção dos equipamentos utilizados em teletrabalho. As avaliações negativas são relacionadas à necessidade de registro da demanda no sistema e ao tempo de espera pelo atendimento da área de tecnologia em Brasília.

Observa-se, na Tabela 9, que parte dos entrevistados declarou que nunca utilizou o serviço de suporte (12% – 10 casos) e 5% (4 casos) desconhecem a oferta do serviço. As falas transcritas ilustram percepções dos teletrabalhadores acerca do serviço de suporte de informática, as quais revelam rapidez e presteza no atendimento ao usuário.

[...] é muito bom. Todas as vezes que eu precisei fui atendida rapidamente. (SUJ7-RJ)

Eles fazem um acesso remoto. Eu já precisei que instalasse um programa de conversão de PDF. Já solicitei dentro do sistema, abre um chamado e eles fazem a instalação de lá. O serviço de suporte é muito bom, a equipe é bem atenciosa. Geralmente eles atendem imediatamente. (SUJ20-AL)

Em suma, os resultados desta pesquisa mostram que as características do contexto de trabalho, em regime de TTP, foram predominantemente bem avaliadas pelos participantes. O *Skype for Business (Microsoft)* e o *WhatsApp (Facebook)* são as ferramentas mais utilizadas, segundo os entrevistados, e possuem funcionalidades distintas. As condições de trabalho relatadas pelos participantes indicam que a maioria dos entrevistados trabalham no escritório residencial (47% – 39 casos) ou no próprio quarto (16% – 13 casos).

O equipamento mais utilizado é o *notebook* (57% – 47 casos), sendo que nem todos relataram a adoção da tela auxiliar, o que não significa que o servidor não dispõe desse periférico. O acesso remoto aos sistemas de informação (disponibilidade e velocidade) é positivamente avaliado por 84% dos participantes (70 casos) e o serviço de suporte oferecido aos teletrabalhadores é igualmente avaliado por 72% (60 casos). Segundo os entrevistados, a organização tem feito melhorias na infraestrutura tecnológica. Ressalta-se que esse serviço de suporte é realizado pelos servidores da área de Tecnologia, o que pode facilitar a interação com os usuários e o amplo conhecimento de sistemas institucionais por eles desenvolvidos.

4.2 Motivos de adesão ao teletrabalho relatados pelos entrevistados

Nesta seção, são apresentados os motivos que levaram os participantes a aderir ao teletrabalho (à época). Emergiram das análises dos conteúdos das entrevistas duas categorias de motivos. A primeira categoria, (1) motivos individuais, refere-se às razões pessoais, relatadas por 84% dos servidores entrevistados (70 casos). Esses participantes mencionaram redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa; conciliação trabalho-família-trabalho; maior qualidade de vida e bem-estar; e insegurança relacionada à violência urbana. A segunda categoria, nível da organização (2), abarca motivos atribuídos por 40% dos participantes (33 casos) ao órgão para apoiar a intenção de adesão ao teletrabalho, como rigidez no cumprimento da jornada presencial, interrupções no ambiente de trabalho presencial, estresse relacionado ao

ambiente de trabalho presencial, inadequação da infraestrutura física da organização e economia de recursos públicos. A Tabela 10 mostra os resultados descritivos referentes aos motivos de adesão ao teletrabalho.

Tabela 10
Motivos de adesão ao teletrabalho relatados pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Nível do indivíduo	94	70	84
Redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa – MT	44	42	51
Conciliação trabalho-família-trabalho – MT	28	27	33
Maior qualidade de vida e bem-estar – MT	20	19	23
Insegurança relacionada à violência urbana – MT	2	2	2
2. Nível da organização	41	33	40
Rigidez no cumprimento da jornada presencial	17	17	20
Interrupções no ambiente de trabalho presencial	16	12	14
Estresse relacionado ao ambiente de trabalho presencial	4	4	5
Inadequação da infraestrutura física da organização	3	3	4
Economia de recursos públicos	1	1	1
Total	135	83	-

Nota. MT – Motivo. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

A possibilidade de redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa refere-se à eliminação desse trajeto nos dias da semana em que o trabalho é executado a distância. Esse é o motivo mais citado pelos participantes (51% – 42 casos), conforme demonstrado na Tabela 10.

Nota-se as dificuldades associadas a diferentes modalidades de transporte e a ênfase dada por entrevistados ao tempo gasto para realizar esse trajeto. As três primeiras falas transcritas ilustram percepções associadas ao trajeto casa-trabalho-casa, como cansaço, irritação e incerteza. As duas últimas falas evidenciam que o tempo gasto no trânsito, segundo os teletrabalhadores, pode ser maior em razão de condições meteorológicas e do horário em que o servidor realiza o trajeto.

[...] pego duas modalidades de transporte público. Vou de carro até um determinado local, depois pego um ônibus e o metrô e ainda ando um pedaço pra cá. Eu gasto em torno de 2h para vir e 2h para voltar. Isso já vai um tempo que é metade do meu expediente aqui. E isso é muito cansativo. (SUJ1-RJ)

Eu moro longe daqui [...] eu pego muito trânsito pra vir e pra voltar isso compromete demais o meu dia-a-dia, fico muito cansada, fico muito irritada, perco várias horas pra ir e voltar e meu trabalho permite que eu faça 100% que eu faça isso da minha casa. (SUJ14-SP)

[...] volta e meia tem uma intempérie, tem um metrô que fecha... eu já peguei metrô e no meio do caminho o metrô fechado...aconteceu alguma coisa, não se sabe... aí tem que sair no meio da [...] não sabia andar ali, tem que pegar um táxi, um uber... os transportes no Rio de Janeiro são complicados. (SUJ2-RJ)

[...] porque eu demoro no mínimo duas horas pra ir e duas pra voltar, no mínimo se eu não pegar trânsito ali na marginal, hoje eu vou pegar umas 3h pra voltar, sexta-feira, se chover 4h, é um caminho muito comprido tem muita variável. (SUJ18-SP)

Faz um ano que a gente trabalha aqui nessa sede. [...] daqui...é quase quarenta, às vezes é mais. Dependendo do horário que eu saio aqui, no fim de tarde, eu levo uma hora pra chegar em casa. (SUJ8-RS)

Outra razão apontada por 33% dos entrevistados (27 casos) relaciona-se com a expectativa de maior equilíbrio na conciliação entre as demandas do trabalho e da família. Há servidores que possuem bebês e alegam que as crianças adoecem com muita frequência quando entram na creche, nesse sentido, a alternativa de ficar em casa em regime de teletrabalho dispensaria, segundo eles, a necessidade de apresentação de atestados quando se tratasse de uma situação de baixa gravidade. As falas ilustram as percepções dos teletrabalhadores que têm filho(s) pequeno(s) e veem no teletrabalho uma oportunidade de conciliar o trabalho e o cuidado dispensado à família.

O fato de ter dois filhos pequenos foi decisivo nesta opção. A necessidade de acompanhar mais de perto o dia a dia das crianças, sobretudo fazer refeições juntos, poder controlar o tempo de permanência na internet, dar assistência quando estão doentes. (SUJ3-PE)

A possibilidade de conciliar a vida pessoal com o trabalho de forma melhor. Eu tenho duas filhas pequenas. Então para mim é bom, eu tá em casa com elas nesse horário e eu trabalho de forma que eu possa ajudar em casa também. (SUJ13-AL)

É nessa fase de escolinha, eles adoecem muito. Então o fato de eu ter teletrabalho, às vezes o meu filho tava em casa, com alguma coisinha ou alguma gripe, alguma febre, e eu poderia fazer o teletrabalho com ele, em vez de dar o atestado. Então esse foi um dos principais motivos que eu comecei a fazer o teletrabalho. Por causa do meu filho. (SUJ9-DF)

A Tabela 10 mostra que a expectativa de maior qualidade de vida e bem-estar é o motivo apontado por 23% dos entrevistados (19 casos) e relaciona-se com a liberdade de horário; a possibilidade de dedicar-se mais aos cuidados da saúde física e mental, além de usufruir do conforto da casa enquanto trabalha. Nesse sentido, chama a atenção o argumento de um

participante da Regional RS que menciona o conforto associado à possibilidade de trabalhar em casa durante o inverno. As falas transcritas ilustram as percepções dos teletrabalhadores acerca dos aspectos mencionados neste parágrafo.

Melhoria da qualidade de vida ocasionada pela maior liberdade de horário [...]. (SUJ4-PE)

[...] são várias coisas que eu entendo que o teletrabalho me ajudaria. Primeiro é a nossa saúde física e a nossa saúde mental, isso é primordial. (SUJ6-RJ)

Mas o que me levou a optar pelo teletrabalho foi o conforto, assim, de poder ficar em casa, não precisar... que aqui é frio, né, no inverno [...] SUJ5-RS

A insegurança provocada pela violência urbana aparece como um dos motivos de adesão ao teletrabalho para 2% dos entrevistados (2 casos), cujos relatos abaixo transcritos relacionam-se com a exposição desses servidores a diferentes riscos durante o trajeto casa-trabalho-casa, como assaltos e furtos.

Além da insegurança, da violência [...] (SUJ1-RJ)

[...] não precisar ficar caminhando na rua [...]. Eu fazia um caminho que levava 10 minutos para chegar em casa. E agora eu faço um de meia hora porque eu não tenho mais vontade de passar por essas duas vias. Acho que é violência na rua, é isso mesmo [...] (SUJ3-AL)

Com relação às subcategorias agregadas em motivos para a adesão ao teletrabalho enquadráveis no **Nível da organização** (2), a Tabela 10 mostra que 20% dos servidores (17 casos) associam a intenção de adesão ao teletrabalho à rigidez no cumprimento da jornada presencial, ou seja, à necessidade de permanecer no local de trabalho durante o período considerado “expediente”. Alguns servidores usam a expressão “preso” ao relatar essa percepção de rigidez.

Então eu não vejo necessidade de ficar aqui, sendo a gente faz tudo hoje em dia por [...] digital. Acho que até melhora o nosso serviço do que tá aqui preso a um ponto [...] (SUJ7-AL)

Porque o grande problema aqui para gente é essa questão do ponto eletrônico. Então se a gente consegue flexibilizar isso, se torna bastante interessante. (SUJ14-AL)

Aqui, na verdade, a gente fica mais preso, é complicado. Não consegue ter disponibilidade. (SUJ15-AL)

[...] ser menos rígida com essa questão do horário, de estar aqui do meio dia às dezenove. (SUJ7-DF)

Estudo na [...] tenho alguns semestres um horário mais bagunçado, um horário mais difícil [...]. (SUJ11-DF)

[...] ausência do ponto eletrônico. (SUJ9-SP)

Eu já tinha trabalhado, feito teletrabalho [...] o que mais me deixava satisfeito é poder trabalhar na hora que eu mais estava predisposto. (SUJ3-RS)

A Tabela 10 mostra, também, que as interrupções no ambiente de trabalho presencial, relatadas por 14% dos entrevistados (12 casos), referem-se às ações provocadas por terceiros (internos ou externos à organização), presencialmente ou por meio de ligações telefônicas, que impedem ou prejudicam a execução da tarefa por um determinado período. A alta densidade demográfica em algumas salas, segundo os participantes, parece comprometer o desempenho dos servidores. Há casos em que os servidores realizam tanto atividades de atendimento interno e externo quanto atividades que exigem concentração, o que motivaria, segundo eles, a realização de teletrabalho.

Aqui [...] era bem difícil, sem a estrutura para gabinete, tinha uma sala enorme ao lado com muita gente e era bem difícil se concentrar... a gente tinha que colocar fone ou protetor auricular... eu gostava muito de trabalhar mais tarde. (SUJ2-RJ)

Assim... às vezes você não consegue fazer um pagamento...toda hora toca o telefone...é pessoa que chega e pergunta alguma coisa, vai entregar documento para fazer reembolso. Então isso é outra coisa, né emocional, você fica ali naquela tensão [...]. (SUJ6-RJ)

[...] uma das coisas que mais me convenceu ao teletrabalho é que na [...] você é muito interrompido. E não é pela ligação externa não, a ligação externa é pouca, mas é interrupção interna mesmo. O trabalho da gente precisa de uma concentração, você vai analisar a documentação e tem que parar, e eu, particularmente, eu produzo muito mais quando eu estou concentrada. (SUJ11-AL)

[...] porque no ambiente aqui tem muito barulho, entendeu? É muita gente entrando, muita gente ligando o tempo todo, e é difícil de você conseguir desempenhar a atividade. Você tem que parar, pensar, e ter um pouco de silêncio. (SUJ18-AL)

[...] porque aqui era bem tumultuado na nossa sala quando era todo mundo, todo dia. (SUJ17-SP)

Então você tem muito trabalho. Mesmo que seja de menor complexidade, mas o volume é muito maior. E, às vezes, eu fico agoniado, que os colegas querem interagir e eu querendo adiantar o serviço, né? (SUJ3-RS)

[...] ali a gente tem muita movimentação, muita quebra na rotina. Toda gente entrando e saindo. E algumas atividades que a gente faz, exigem um pouco de concentração, e isso a gente sentia que era um pouco prejudicial [...] esse é o maior motivo, porque até como eu tô vivendo aqui mais perto da sede, pra mim não é muito problema ir e vir. (SUJ9-RS)

O estresse no ambiente presencial, segundo a Tabela 10, é apresentado como motivo de adesão ao teletrabalho por 5% dos servidores (4 casos), e refere-se à sobrecarga de trabalho associada a outros fatores, como dificuldades de relacionamento entre servidores do mesmo grupo e entre servidor e Procurador. As falas ilustram as percepções dos teletrabalhadores acerca do estresse associado ao trabalho realizado no ambiente organizacional e à perspectiva, à época, de que o teletrabalho possibilitaria a redução dessa tensão.

[...] na carreira jurídica a gente tem uma carga de estresse muito elevada em virtude tanto dos processos que a gente analisa diariamente, que praticamente sempre contêm conflitos, situações negativas, em um volume elevado, né? E as situações decorrentes da cultura arcaica jurídica aqui de uma suposta superioridade em relação a certas funções, cargos. E por conta dessas questões, assim, eu vi no teletrabalho uma possibilidade de me afastar de algumas situações de toxicidade. (SUJ6-DF)

[...] primeiro no alívio do stress e segundo para que eu pudesse me reabilitar... o estresse é inerente né, porque eu cheguei aqui, só pra eu ser mais clara, o setor estava dividido havia tido um desentendimento entre os colegas e uma sobrecarga de trabalho [...]. (SUJ1-SP)

[...] só que pelo fato, ocorreu uma situação com um servidor nosso, um diretor, que estava em um nível de estresse muito alto e praticamente infartou... depois dessa situação, eu praticamente como substituto dele, eu conversando com ele, eu falei, ontem foi ele e hoje pode ser eu, eu poderia ser o próximo, porque é um setor que exige muito da pessoa, é muito estressante, a gente está sendo requisitado constantemente e... a gente precisava de uma válvula de escape e essa válvula pode ser o teletrabalho [...]. (SUJ13-SP)

O motivo inadequação da infraestrutura física da organização refere-se às instalações destinadas aos servidores e aos banheiros da Regional AL, considerados inapropriados por 4% dos entrevistados (3 casos).

Esse prédio onde estão os Procuradores é agradável e tal, mas não sei se você foi para parte administrativa. É menos agradável, a gente chama de puxadinho. Esse prédio que não existia, então é como se fosse um corredor que eles colocaram divisórias. Então as salas são pequenininhas. Eu escuto a pessoa que atende o telefone. Tem sala que nem tem janela. Eu acho meio triste. Coitado que foi para lá, ninguém quer ficar naquela sala. (SUJ3-AL)

[...] tendo em vista também as condições do nosso prédio. Tem algumas deficiências em relação aos banheiros, a questão de acomodação dos servidores. (SUJ6-AL)

Eu vejo que aqui a estrutura (física) não é tão legal [...] (SUJ7-AL)

A economia de recursos públicos refere-se ao menor custo propiciado pelo teletrabalho à administração. Essa razão foi mencionada por um entrevistado (1%), que se limitou a afirmar que esse era um dos motivos para que ele aderisse ao teletrabalho.

[...] economia de recursos públicos. (SUJ1-AL)

Nota-se que os motivos pessoais são predominantes, destacando-se a expectativa de redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa (51% – 42 casos) e a perspectiva de maior equilíbrio entre a dedicação à família e ao trabalho (33% – 27 casos). Acerca dos motivos atribuídos pelos participantes à organização, os principais aspectos foram a rigidez no cumprimento da jornada (20% – 17 casos) e as interrupções no ambiente de trabalho (14% – 12 casos), ambas relacionadas ao regime presencial.

4.3 Benefícios associados ao teletrabalho percebidos pelos entrevistados

Os resultados obtidos da análise do conteúdo das entrevistas indicaram duas categorias referentes ao nível de observação de benefícios: (1) nível do indivíduo e (2) nível da organização. A Tabela 11 mostra os resultados descritivos para as duas categorias. Na primeira categoria, **Benefícios do teletrabalho no nível do indivíduo**, (1) há relatos de 99% dos entrevistados (82 casos), que foram agrupados em doze tipos de benefícios que o servidor atribui a si, como autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina; maior qualidade de vida e bem-estar; maior concentração; redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa; conciliação trabalho-família-trabalho; maior comodidade e conforto; economia de recursos próprios; maior satisfação; maior segurança; afastamento do ambiente organizacional; maior felicidade; e maior motivação.

Tabela 11
Benefícios do teletrabalho percebidos pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Nível do indivíduo	238	82	99
Autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina	48	41	49
Redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa – BN	34	33	40
Maior qualidade de vida e bem-estar – BN	42	32	39
Maior concentração	34	28	34
Conciliação trabalho-família-trabalho – BN	29	25	30

(Continua)

(Continuação)

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
Maior comodidade e conforto	18	16	19
Economia de recursos próprios	16	16	19
Maior satisfação	8	8	10
Maior segurança	3	2	2
Afastamento do ambiente organizacional	2	2	2
Felicidade	2	2	2
Maior motivação	2	1	1
2. Nível da organização	54	37	45%
Maior produtividade e qualidade do trabalho	33	29	35
Economia de recursos públicos	10	8	10
Aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial	7	5	6
Maior retenção de servidores	3	2	2
Projetos executados por servidores geograficamente dispersos	1	1	1
Total	292	83	-

Nota. BN – *Benefício*. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

A segunda categoria, **Benefícios do Teletrabalho no Nível da Organização (2)**, reúne cinco benefícios atribuídos por 45% dos participantes (37 casos) à organização, como maior produtividade e qualidade do trabalho; economia de recursos públicos; aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial; maior retenção de servidores; e projetos executados por servidores geograficamente dispersos.

A autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina é apontada por 49% dos entrevistados (41 casos), conforme apresentado na Tabela 11, e refere-se à prerrogativa de escolher os horários em que as tarefas serão executadas, dentro de um limite estabelecido pelo órgão, assim como a possibilidade de conciliar o trabalho com outras atividades. As falas transcritas exemplificam as percepções dos teletrabalhadores acerca desse “ganho”, presente em trechos como “maximiza o tempo”; “organizar a minha rotina de uma forma melhor”; “fazer de acordo com a minha conveniência, o que é muito bacana”; “tu vai ali e faz rapidinho e volta”.

Maximiza o tempo, você fica mais relaxada pra fazer uma série de coisas. O teletrabalho atende bem...Sempre ajuda, eu pego um horário x, daqui a pouco dou uma paradinha, faço o almoço. A gente trabalha 7 horas, mas eu posso começar um pouco mais tarde, porque eu posso ir até nove horas da noite. Ou posso começar bem cedo e resolver depois[...]. (SUJ11-RJ)

Para mim essa questão de poder organizar a minha rotina de uma forma melhor, sem ficar engessado no tempo de jornada que eu tenho que cumprir aqui... Trabalhar no horário que eu quero, porque se um dia eu tiver alguma coisa de manhã, eu posso trabalhar à noite e desempenhar as minhas atividades no horário que for. A gente trabalha com metas, tem que fazer a atividade em tantos dias, então a gente tem que cumprir aquilo. (SUJ4-AL)

Eu acho que é a questão do *time management*, que, assim, da gestão do tempo, que eu posso fazer dentro dos prazos que tenho, óbvio, né, regulamentos pra responder, pra me manifestar. Mas posso fazer de acordo com a minha conveniência, o que é muito bacana [...]. (SUJ3-DF)

Tipo, tu te acorda, tu toma um café, tu tá ali, aí conforme tu organiza as tuas tarefas, o resto do teu dia [...]. Se tu precisa resolver alguma coisa na rua, tu vai ali e faz rapidinho e volta. E continua a trabalhar. (SUJ8-RS)

A redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa é relatada por 40% dos entrevistados (33 casos) como um benefício, de acordo com a Tabela 11. Há servidores que consideraram o tempo gasto no trajeto uma perda de tempo.

[...] deixar de perder tempo num transporte público. (SUJ6-RS)

[...] primeiro a questão do trânsito, que isso eu chego aqui quando eu tenho que vir eu já chego estressada, já chego [...] porque cada dia é uma surpresa diferente, né?! É uma hora que eu comentei, é uma hora em média [...] a parte do trânsito, esse estresse que você está exposto na rua pra você chegar no local, sentar numa cadeira e fazer trabalho intelectual no computador que você pode fazer em casa, já começa aí... Então o primeiro ponto positivo é esse: não estar exposta na rua pra um deslocamento simplesmente pra mudar uma estação de trabalho pra outra. (SUJ11-SP)

Observa-se, na Tabela 11, que 39% dos entrevistados (32 casos) relatam que a qualidade de vida e o bem-estar são maiores em decorrência do teletrabalho, referindo-se à maior qualidade da alimentação consumida; à prática de exercícios físicos; à possibilidade de dormir um pouco mais; e à redução do desgaste provocados pelos deslocamentos. Nota-se, ainda, relatos associados à melhora da saúde mental, inclusive com redução da dosagem de medicamento antidepressivo. As falas transcritas evidenciam, por exemplo, que a participante se sente mais disposta para realizar atividade física após à adesão ao teletrabalho; enquanto outros ressaltam a possibilidade de dormir um pouco mais, uma vez que, de modo geral, há maior flexibilidade no horário.

Faço atividade física também, que eu não tava fazendo nada porque eu saía daqui cansada. (SUJ6-RJ)

[...] dá uma diferença muito grande, parece que não, mas você poder dormir uma hora a mais por dia, ou de repente acordar sem o despertador tocando no seu ouvido, porque a gente acorda muito cedo, isso pra mim é a melhor coisa. (SUJ15-SP)

Qualidade de vida porque você dorme um pouco mais[...]. Você pode ter uma alimentação melhor também em casa, você tá mais livre para fazer escolhas. (SUJ5-AL)

O menor desgaste com deslocamento e estacionamento. (SUJ3-PE)

[...] diminuição do estresse e da carga de antidepressivos que faço uso. (SUJ1-PE)

Conseguir realizar as tarefas com maior concentração, sem ser interrompido, é o terceiro benefício mais citado entre os entrevistados (34% – 28 casos), conforme descrito na Tabela 11. As falas transcritas ilustram as percepções dos participantes acerca do ambiente onde o teletrabalho é realizado, que, segundo eles, propicia maior concentração e maior rendimento; concluir tarefas que não estavam conseguindo realizar no ambiente organizacional; focar no trabalho durante todo o tempo; e executar em teletrabalho atividades que exigem maior concentração.

Porque aqui a gente tem o telefone tocando, né? A gente tem as pessoas conversando. [...]a gente juntou todas as seções...a sala tem bastante gente. Então, eventualmente, têm conversas paralelas, que, às vezes, atrapalham na concentração. Em teletrabalho, não. A gente consegue mais concentração e mais rendimento. E eu acho que flui mais o trabalho em casa do que aqui. (SUJ9-DF)

[...] porque eu acho que eu tenho mais paz pra trabalhar também, mais sossego. Eu consigo dar vazão, terminar coisas que não estava conseguindo terminar aqui. (SUJ14-DF)

[...] o fato de eu poder estar sozinha no meu ambiente de trabalho, concentrada ali, já falei anteriormente, fazendo o meu trabalho em todo tempo. (SUJ11-SP)

Porque a atividade que eu vou fazer, que eu deixo pra fazer nos dias de teletrabalho é uma atividade de concentração. Então eu prefiro fazer em casa. (SUJ5-RS)

A conciliação trabalho-família-trabalho refere-se à maior dedicação dos teletrabalhadores à família e às obrigações domésticas, conciliando-as com o trabalho. Esse benefício é mencionado por 30% dos entrevistados (25 casos), conforme resultados apresentados na Tabela 11. As falas enunciadas ilustram as percepções dos teletrabalhadores que cuidam do filho; da rotina da casa; e da vida pessoal, de modo conciliatório com o teletrabalho.

Ontem mesmo, eu fiquei em casa enquanto eu fazia o que me foi demandado. Eu

estava cuidando da minha filha, aí depois eu estendi roupa, aí lavei roupa de novo. Aí eu fiz trabalho, aí brinquei com o cachorro. Então eu consegui fazer as minhas atividades de casa e trabalhar ao mesmo tempo. Ontem eu terminei meu dia, “meu Deus, eu consegui...” (SUJ1-DF)

Você conciliar naquele dia as suas obrigações de trabalho com as obrigações de casa. (SUJ13-AL)

Essa questão de conciliar sua vida pessoal e sua vida profissional sem precisar diminuir a sua carga horária de trabalho [...] (SUJ2-RJ)

Maior comodidade e conforto são benefícios relatados por 19% dos participantes (16 casos). As falas transcritas ilustram situações nas quais teletrabalhadores mencionam que podem trabalhar com a roupa que quiserem e conseguem tomar café da manhã com calma. O conforto do ambiente (residencial) também é mencionado.

[...] o conforto... a gente não precisa se arrumar pra sair, pode estar com a roupa que bem entender. (SUJ4-RJ)

[...] comodidade de poder tomar um café da manhã decente. Eu tomo café da manhã aqui, né? Não dá tempo de você acordar, levar filho... então eu acabo trazendo pra cá, mas não é igual eu poder ficar tomando café em casa. Embora em casa eu tome café na mesma mesa que o computador tá aberto. É muito parecido, acaba sendo uma repetição em casa do que eu faço aqui, mas é melhor em casa porque eu não preciso sair botando tudo numa bolsa trazendo para cá. Lá eu vou na geladeira, aí boto na mesa, tomo café com mais calma. Eu acho que também o ambiente, assim... em casa é iluminado. (SUJ3-AL)

Principalmente, eu acho, o fato de trabalhar em casa te dá também o conforto. (SUJ16-AL)

A economia de recursos próprios é indicada por 19% dos participantes (16 casos), que afirmam gastar menos dinheiro com alimentação, transporte e/ou vestuário.

[...] eu acho que tem até uma vantagem econômica, assim, porque você não gasta gasolina todo dia, você não compra almoço todo dia, em casa é tudo mais rápido e simples, né?! (SUJ17-SP)

[...] você também economiza em algumas coisas, por exemplo, deslocamento de carro. Eu já vendi o meu carro porque também eu moro perto daqui, então usava pouco. Você gasta menos nesse aspecto. (SUJ5-AL)

[...] é economia, que eu falo pro pessoal. Eu falei pra eles, “vocês não têm noção, porque você economiza no Uber, você economiza na alimentação e você economiza no vestuário”. Porque eu só ando de terno. Uma coisa é você ter as camisas pra vir cinco dias na semana. [...] Uma coisa é você vir duas vezes por semana. Isso, você pode não sentir em pouca escala, em seis meses. Mas um ano, você sente. (SUJ3-RS)

Nota-se que 10% dos entrevistados (8 casos) relatam maior satisfação em relação ao teletrabalho, o que repercute, segundo eles, na disposição para o trabalho ou até mesmo no modo como passaram a “ver” a vida.

[...] pra mim é excelente poder fazer teletrabalho. (SUJ1-RJ)

Caramba, é muito bom o teletrabalho, eu adorei. Facilidade no cumprimento, a interatividade, tem muita coisa bacana. A maneira de executar o trabalho. (SUJ22-AL)

[...] você fica mais acessível, mais flexível, porque se passou do meu horário e uma pessoa faz uma pergunta você está mais disposto, porque se eu venho pra cá e passou do meu horário e me manda uma mensagem eu falo não acabou já era até amanhã, às vezes no teletrabalho você fica mais acessível [...]. (SUJ6-SP)

Nossa, olha o teletrabalho mudou a minha vida porque assim, eu vejo de tudo positivo. (SUJ11-SP)

[...] os outros dias que eu venho pra organização, eu venho com mais disposição e... o que acaba acontecendo é que parece que a semana rende mais. (SUJ13-SP)

Identifica-se que 2% dos entrevistados (2 casos) relatam que o teletrabalho lhes proporciona maior segurança, na medida em que não precisam se deslocar para realizar as atividades laborais. Um dos servidores menciona que já foi vítima de assalto e que sente medo da violência urbana.

[...] a segurança, ... você corre o risco de sair de casa e não voltar. Se você vier de carro a cidade é congestionada, uma violência muito grande. Eu mesmo já fui assaltado[...] eu tenho medo de sair de carro na rua... é muito assalto, muita violência. Aqui no centro hoje tem pivete pra todo lado cheirando cola e avançando e tomando o celular das pessoas. (SUJ1-RJ)

[...] de não precisar sair na rua, por questão de violência. (SUJ3-AL)

Afastar-se do ambiente organizacional é percebido como um benefício por 2% dos entrevistados (2 casos), e refere-se ao distanciamento como meio para se afastar de situações desgastantes. Um deles relata descontentamento com o tratamento dispensado por Procuradores.

[...] a interação com o procurador era meio que maçante, tem alguns procuradores que vem todos os dias, então o contato, a exigência dos procuradores, aquele contato, tinha procurador que pedia cafezinho pro servidor, então aquela coisa, servir mesmo, então chegava meio que extrapolar. (SUJ16-SP)

Registra-se que 2% dos servidores (2 casos) apresentam relatos sobre felicidade. Um deles menciona que se tornou uma pessoa mais feliz, enquanto o outro menciona que a esposa fica feliz por não ter de preparar a marmita. Um servidor (1%) relata que ele e os colegas estão mais motivados.

Eu me tornei uma pessoa mais feliz. (SUJ10-SP)

[...] motivação também eu percebi que tanto pra mim quanto pra outros colegas[...]servidores eu vejo muito mais motivados. (SUJ16-SP)

Com relação aos **Benefícios do teletrabalho**, que os participantes atribuem à **organização** (2), a Tabela 11 mostra que 35% dos entrevistados (29 casos) relatam o aumento da produtividade e da qualidade em regime de TTP. As falas transcritas exemplificam percepções dos participantes acerca da produtividade e da qualidade relacionadas às atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho, que propiciaram, segundo um entrevistado, a resolução de demandas que estavam em aberto.

É que eu consigo produzir mais. Os relatórios...eu consigo melhorar mais a qualidade. (SUJ12-AL)

A gente conseguiu adiantar muitas análises de documentos, por exemplo, que estavam pendentes. Esses trabalhos mais intelectuais a gente conseguiu dar uma vazão maior. Hoje eu posso dizer que o trabalho tá meio que em dia. Antes tinha que atender o telefone, atender público... em casa não, a casa a gente consegue trabalhar e dar vazão. (SUJ14-AL)

[...] a qualidade do trabalho porque pra mim no meu caso, o desvio de atenção influencia no meu resultado, na velocidade que eu poderia estar entregando e na qualidade, pra mim também é outro ponto de qualidade. Eu vejo isso como respeito também, ao próprio servidor, na medida que é um acréscimo de responsabilidade e saber que mesmo a distância eu estarei produzindo e que não precisa medida em relação a isso e sim em quantidade que eu produzi e mais que isso, na qualidade que eu produzi. (SUJ10-SP)

No tocante à economia de recursos públicos, a Tabela 11 mostra que 10% dos entrevistados (8 casos) relatam que o custo da organização diminui ao permitir a realização do teletrabalho. Há servidores que sinalizam a possibilidade de ampliação da economia de recursos por meio da racionalização do uso da infraestrutura física.

Olha eu acho que tem vários pontos. Tem a questão de economia para o órgão. Aqui poderia abrir mais, mas como tem a estrutura de gabinete que sempre tem alguém ali e tal, sempre o ar tá ligado... Mas tem economia sim. Tem a economia do vale-transporte. (SUJ8-RJ)

[...] economia no serviço público. A gente precisa dessa estrutura aqui somente para realizar audiência e ouvir reclamações das pessoas que vêm pessoalmente. (SUJ1-AL)

Por exemplo, essa sala aqui. Essa sala é um exemplo de... praticamente não é usada. Pouco usada, né? Então a gente tem muita estrutura e isso é economia. (SUJ1-RS)

[...] a maioria do trabalho dá pra ser feito online. Então a economia, eu acho assim, a economia de recursos públicos é muito grande. (SUJ3-RS)

O aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial é citado por 6% dos participantes (5 casos) e refere-se às situações em que o próprio servidor relata que poderia continuar laborando, desde que não houvesse a necessidade de comparecer à organização. Nesse sentido, os entrevistados apresentam as seguintes possibilidades: tratamento da própria saúde; acompanhamento do cônjuge; acompanhamento de familiar doente; dificuldade de acesso ao espaço organizacional; e afastamento para curso de pós-graduação.

Me lembro que na época da minha gravidez eu tive um problema sério, que a minha placenta não subia. [...] Não era nem que eu não podia trabalhar... Eu não podia fazer o deslocamento casa, trabalho...pegar metrô cheio, pegar ônibus nem pensar... porque tinha um risco...fiquei quase dois meses em casa [...] mas não tinha nem teletrabalho nessa época, nem sistema, acho que tinha VPN...mas se fosse hoje não influenciaria nada com relação ao sentimento de produtividade. (SUJ2-RJ)

Tem casos, por exemplo, de servidores que estão fora do país pra acompanhamento de cônjuge e aí não perde a vaga, porque ela fica presa. (SUJ8-RJ)

Eu sou curador da minha mãe [...] precisei tirar licença [...]. Se eu tivesse teletrabalho, não precisaria da licença. Penso que pra instituição seria melhor do que eu me afastar. Eu penso que nesse caso que eu já vivi eu poderia tocar o meu serviço de lá. (SUJ7-AL)

A licença pra doutorado[...]. Então seria uma vantagem pra procuradoria também [...] (SUJ3-DF)

Outro benefício para a organização é a maior retenção de servidores. Segundo 2% dos entrevistados (2 casos), o teletrabalho pode contribuir para o atendimento de necessidades do servidor e da organização, evitando remoções para outros órgãos.

[...] antes do teletrabalho, até o fluxo de funcionários tinha muito giro, o pessoal pedia remoção, alguns voltavam, outros saíam. (SUJ16-SP)

Então foi um facilitador que, digamos, no presencial seria inviável, salvo uma remoção. Só que daí, obrigatoriamente, eu quebraria o vínculo com o meu trabalho original, né? O que acarretaria um certo prejuízo da continuidade do serviço assim, né? No caso, né? Tanto pra mim, quanto pra eles, assim, né? (SUJ7-RS)

O último benefício citado na categoria nível de organização refere-se aos projetos executados por servidores geograficamente dispersos. Segundo o relato (1% – 1 caso), essa prática permite o melhor aproveitamento da capacidade técnica dos profissionais e gera

satisfação. Segundo o participante, o trabalho de desenvolvimento de *software* requer concentração, mais facilmente obtida em regime de TTP.

O pessoal de Brasília que está coordenando as pessoas remotamente para desenvolver. Antigamente as regionais desenvolviam os próprios sistemas, então não tinha uma demanda grande. E como ficou muito desenvolvedor espalhado pelo Brasil, eles começaram a alocar remotamente esses desenvolvedores[...] e eu tive a sorte de ser alocado nesse projeto nacional. A demanda de desenvolvimento é imensa, é muito grande, eu adoro fazer essa demanda. (SUJ18-AL)

Percebe-se que os participantes oferecem vários elementos ao descreverem os benefícios que regime de TTP os proporciona. Os mais citados foram autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina (49% – 41 casos); redução da necessidade de deslocamentos casa-trabalho-casa (40% – 33 casos); maior qualidade de vida e bem-estar (39% – 32 casos); maior concentração (34% – 28 casos); e conciliação trabalho-família-trabalho (30% – 25 casos).

Entre os benefícios que o servidor equipara a uma vantagem para a organização, têm-se a produtividade em regime de teletrabalho (35% – 29 casos) e a economia de recursos públicos (10% – 8 casos). Infere-se, a partir dos relatos, que o regime de teletrabalho pode promover a conciliação de interesses individuais e organizacionais, com ganhos para ambas as partes.

4.4 Dificuldades e desafios do teletrabalho percebidos pelos entrevistados

Os resultados sobre dificuldades e desafios relacionados ao teletrabalho encontram-se agrupados em quatro categorias: (1) características do contexto de trabalho (condições de trabalho; gestão institucional; e comunicação tempestiva); (2) características sociais do trabalho (resistência de gestores e colegas; isolamento social; isolamento profissional; e insegurança quanto à manutenção do teletrabalho); (3) autodisciplina; e (4) ausência de dificuldades e desafios. A Tabela 12 resume os resultados referentes às dificuldades e aos desafios associados ao teletrabalho.

Tabela 12
Dificuldades e desafios do teletrabalho percebidas pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Características do Contexto de Teletrabalho	50	40	48
Condições de trabalho	37	32	39
<i>Infraestrutura tecnológica</i>	27	24	29
<i>Interrupções</i>	7	6	7
<i>Infraestrutura física</i>	3	3	4
Gestão institucional	7	7	8
Comunicação tempestiva	6	6	7
2. Características Sociais do Teletrabalho	28	23	28
Resistência de gestores e colegas	18	14	17
Isolamento social	6	6	7
Isolamento profissional	2	2	2
Insegurança quanto à manutenção do teletrabalho	2	2	2
3. Autodisciplina	22	19	23
4. Ausência de dificuldades e desafios	11	11	13
Total	111	82	-

Nota. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

Condições de trabalho, subcategoria de **Características do Contexto de teletrabalho** (1), são mencionadas por 39% dos entrevistados (Tabela 12). A subcategoria refere-se à infraestrutura tecnológica e física, bem como às interrupções as quais os servidores estão expostos durante o regime de teletrabalho. Na Tabela 12, com relação aos aspectos tecnológicos, observa-se que 29% dos entrevistados (24 casos) citam diferentes dificuldades, como lentidão do sistema da organização; indisponibilidade do sistema dos Correios; indisponibilidade ocasional da internet residencial; e uso de apenas uma tela (monitor).

Alguns sistemas que não funcionam, como o dos correios por exemplo. Eu faria o cumprimento total do despacho, que acaba de certa forma sendo um retrabalho. E quando o sistema tá muito lento, mas não é sempre. (SUJ16-AL)

Às vezes eu sinto, porque aqui a gente trabalha com duas telas, com dois monitores aqui, então isso é muito legal, porque a gente abre um, a gente chama [...], o nosso sistema, né?! Você abre um, mexe com documentos... Facilita muito... Isso, eu acho que me dificulta um pouco em casa, eu demoro mais, porque aqui é muito mais rápido com dois monitores e tal, mas eu acho que é mais isso assim. (SUJ6-SP)

Dificuldades e desafios relacionados às interrupções no ambiente residencial são relatados por 7% dos entrevistados (6 casos) e não se restringem àquelas provocadas por crianças. Como se pode notar nos relatos transcritos a seguir, servidores relatam que as esposas

também os interrompem por meio da tentativa de estabelecimento de diálogo, ou até mesmo por pedidos de apoio na rotina doméstica.

O desafio maior é a gente mesmo estar em casa trabalhando e não deixar que o meio...principalmente em casa com uma bebezinha, minha filha vive me chamando e eu tenho que estar lá. (SUJ4-RJ)

E às vezes, se a pessoa, pelo menos, a minha companheira não entendia. Assim, queria ficar conversando comigo, queria puxar assunto. E eu “minha amiga, eu tô trabalhando” [...] (SUJ4-DF)

[...] mulher e filho, nessas horas, querem atenção também, né? Quando você está em casa, elas acham que é diversão. E não é. Aí, mas é difícil você colocar isso na cabeça das pessoas. Ainda mais de uma nenenzinha, né? É essa questão de família, é. Porque aí você tem que descer com o cachorro, você tem que comprar um pão. Então você tem que sair do momento que você está prestando atenção na sua peça processual, de repente, surge alguma coisa extraordinária, que você tem que fazer, na hora. Descer com o cachorro. Olha que beleza. (SUJ13-DF)

Sobre a infraestrutura física, 4% dos participantes (3 casos) citam que é um desafio investir em uma estrutura equivalente à do órgão, e mencionam que essa diferença pode dificultar o trabalho. A fala de um dos entrevistados, apresentada a seguir, ilustra a percepção sobre esse desafio.

Eu sentia na minha outra residência, que eu tinha, antes de eu me mudar, que já era um pouco pior o teletrabalho, por conta das condições que eu tinha. Era muito parecido, mas eu já não tinha um quarto como escritório. Eu fazia na sala, na própria mesa.

A minha cadeira já não era tão confortável. Então a questão de estrutura que eu tinha em casa acabava dificultando um pouco [...]. Mas, pra mim, essa questão da estrutura de casa é importante também, pra que o teletrabalho seja efetivo. É, então, uma estrutura mais ou menos, pode dificultar um pouquinho. (SUJ9-RS)

A Gestão institucional, mencionada por 8% dos entrevistados (7 casos), refere-se aos desafios de aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho no órgão. Servidores citam que há necessidade de organizar o teletrabalho, estabelecer metas, acompanhar e avaliar o que é produzido em teletrabalho. Infere-se dos relatos de todos os servidores (7 casos) a necessidade de treinamento de gestores sobre mensuração de resultados, bem como disseminação de informações sobre características do regime de teletrabalho.

Eu acho que a dificuldade de repente maior é pra chefia...por exemplo, vamos ver o que esse teletrabalhador fez hoje? Eu sei ver no sistema... qualquer um pode ver mas as pessoas não sabem o caminho...Eu achava que todo mundo era muito afogado de trabalho mas quando eu entrei na chefia eu percebi que eu era muito afogada de trabalho[...] Tem muita gente que se trabalhasse assim na iniciativa privada já estaria fora. (SUJ8-RJ)

[...] conscientização do que é o teletrabalho pelos gestores para não haver interferência na vida pessoal do servidor. (SUJ2-PE)

[...] eu acho que está uma coisa assim, muito desorganizada, né? Cada um faz de um jeito. De entendimento, de meta, e colocar metas, que é uma coisa ainda, que as pessoas não sabem nem direito o que é. Organizar o teletrabalho no órgão. Vamos dizer assim, é um desafio, porque já implementado de forma muito livre. Eu não sei se agora, se as pessoas receberiam bem [...]. (SUJ14-DF)

A comunicação tempestiva, segundo 7% dos entrevistados (6 casos), é dificultada em regime de teletrabalho. O esclarecimento de dúvidas, por exemplo, não é tão célere quanto no regime presencial e, a depender do conteúdo da mensagem, a comunicação escrita é um dificultador. O seguinte relato ilustra bem essa subcategoria:

Às vezes você não encontra a pessoa que você quer falar, aquela comunicação imediata, por exemplo, se ela tá aqui, você vai lá na sala, se ela não atende o telefone, você vai no lugar, entendeu?! Mas às vezes, acontece raramente, mas acontece, falar imediatamente... assim, você consegue falar com a pessoa, mas aí você tem que mandar *e-mail* e demora um pouco mais, né?! (SUJ20-SP)

Com relação às **Características Sociais do Teletrabalho (2)**, a resistência de colegas e gestores ao teletrabalho é relatada por 17% dos participantes (14 casos), conforme Tabela 12. As falas transcritas exemplificam as percepções de teletrabalhadores relacionadas à resistência ao teletrabalho que, segundo os participantes, se manifesta de diferentes maneiras, como a hostilidade de colegas que não fazem teletrabalho; a desconfiança do gestor de que o servidor não está trabalhando; e o descrédito que o gestor atribui ao teletrabalho.

O relacionamento com colegas que gostariam de estar em teletrabalho. Muitas vezes sentimos que existe uma hostilidade, e isso eles passam em vários momentos. (SUJ3-PE)

Precisa que a administração perca um pouco esse controle, essa necessidade de controle... Porque já teve casos, por exemplo, de eu estar fazendo um trabalho que não ia para o sistema. Eu comecei e 5 minutos depois estaria pronto. Não ia ser assim porque o trabalho demandava análise. Aí a minha chefe comentou... não sei o que aconteceu [...], porque ela está *on-line* mas não aparece nada dela [...] Então essa necessidade de controle, eu acho que ainda tá muito antigo. A dificuldade é a desconfiança de que você está online, mas não está trabalhando. Inclusive um rapaz que serve café costumava dizer que quem tava de teletrabalho estava de folga. Aí a minha amiga fez um trabalho com ele sobre ética na relação de trabalho. (SUJ5-AL)

[...] O modelo mental é outro. Inclusive, é muito engraçado[...]. Eu sinto que [...] tem uma angústia com o meu teletrabalho[...]. O que eu faço aqui é o que eu faço em casa. Até em casa, tem coisas que é até melhor que eu faça em casa. [...] Então eu vejo que ainda existe um bloqueio com relação... Uma barreira com relação a isso. Acho ruim isso. É difícil incutir isso na cabeça de uma pessoa que não acredita no teletrabalho [...]. (SUJ1-RS)

Os relatos sobre dificuldades e desafios concernentes ao isolamento social são apresentados por 7% dos participantes (6 casos) e revelam preocupações com a redução do contato face a face com os colegas de trabalho (Tabela 12). As falas transcritas ilustram percepções dos teletrabalhadores acerca do risco de perder contato com os colegas e com o meio externo ao trabalho, pois, por trabalhar em casa por muitos dias seguidos, eles podem sentirem-se “enclausurado” ou, ainda, “solitário”.

Seria essa questão social... pra mim o principal é você perder esses contatos com os colegas do dia a dia... é bom sempre você ter o cara a cara com o seu colega, pra você conversar... acho interessante você ter, não na questão técnica, mas você ter o contato com o seu colega. Eu sou da geração antiga, é bom você ter esse contato. (SUJ8-AL)

[...] tem alguns colegas que não coincidem nesses dias, então você passa bastante tempo sem ver algumas pessoas, tanto do setor, quanto do prédio em si, então quando a gente se ver é:- nossa quanto tempo-... assim, porque a gente se fala, mas se ver acaba ficando mais distante, mais difícil de encontrar, então tem isso, que tem seu lado ruim, mas dependendo da pessoa tem seu lado bom [...]. (SUJ17-SP)

O que eu te falei que eu acho ruim é a falta de contato, mas aqui no meu caso não faz tanta diferença porque a gente fica fechada em gabinete. (SUJ4-RJ)

Se você fizer muitos dias seguidos você perde um pouco o contato com o meio externo... mas o meio externo de um modo geral, não só com os trabalhadores da sua organização, como a vida de um modo geral, a rua... você se sente enclausurado. Isso não funciona pra mim, não sei se funciona pra outras pessoas. Pra mim não funciona muitos dias...tem gente que faz semanas e aparece uma vez por mês, duas vezes... porque isso para mim não funciona. Não é só por conta da minha estrutura, mas do meu perfil. (SUJ2-RJ)

Ah não tenho vínculo com as pessoas, às vezes também é uma coisa muito solitária [...] E nessas coisas às vezes eu fico tentando me policiar, né?! Para ver esse lado positivo porque ao mesmo tempo, eu acho que... como a gente tem esse horário pré-determinado, e tem que ficar x horas, e tem a pressão de sair correndo[...]. (SUJ1-SP)

No tocante ao isolamento profissional, a Tabela 12 mostra que 2% dos participantes (2 casos) relatam sentimentos negativos decorrentes do distanciamento dos colegas e do gestor e, segundo os entrevistados, contribuem para a desinformação sobre o trabalho em si e sobre o contexto organizacional.

[...] lá no iníciozinho... eu senti uma besteira, assim...eu cheguei aqui, acho que era na sexta, eu perguntei cadê fulana? Fulana foi embora, a festa de despedida foi ontem... eu tava aqui e não sabia... às vezes meu chefe não falava coisas que acontecem por telefone. Mas foi assim... questão de melhorar a comunicação com meu chefe. Agora a gente já se ajustou. [...]no início eu sentia que podia ter acontecido alguma coisa no dia anterior e isso me marcou. (SUJ3-AL)

E acho que, assim, em algumas situações, essa questão do isolamento que... assim, não é que os meus colegas me isolam. Mas como eu não tô fisicamente aí...é o que eu tô te falando, a gente não fica sabendo do que está acontecendo, né? Assim, e nem em termos de gestão. Só pra você ter uma ideia. [...] Isso é a parte que me deixa mais triste, porque eu não fico sabendo de nada. (SUJ3-DF)

Sobre a insegurança quanto à manutenção do teletrabalho, 2% dos participantes (2 casos) referiram-se a aspectos distintos. O primeiro retrata a preocupação do servidor manter-se em regime de teletrabalho, enquanto o segundo relata que a manutenção do regime de teletrabalho é uma dificuldade.

[...] o maior desafio é conseguir me manter no teletrabalho, tendo em vista que pode ter determinação para o retorno ao trabalho presencial. (SUJ5-PE)

A dificuldade hoje é manter (o teletrabalho). (SUJ11-AL)

Registra-se que 23% dos participantes (19 casos) citam dificuldades e desafios relacionados à autodisciplina. Segundo os teletrabalhadores, quando se está no ambiente residencial, surgem várias demandas relativas à família e aos afazeres domésticos que competem com os compromissos profissionais. Outro aspecto mencionado é a dificuldade em interromper a dedicação ao trabalho, haja vista a ansiedade gerada pela necessidade de comprovação do trabalho executado em regime de teletrabalho.

Dificuldade é você conseguir ter a disciplina de estar em casa e trabalhar. Porque você tá em casa e tá aparecendo várias coisas para você fazer. Como mãe, como dona de casa. Dá vontade de fazer, resolver o problema. É que eu tô em casa, então você tem que ter essa disciplina porque senão desanda [...]. (SUJ13-AL)

No começo, eu ficava incomodada, de dar o meu horário, assim, eu começava a trabalhar meio-dia e terminava às sete. E eu ficava muito incomodada de ter trabalho ainda e fechar o meu computador. [...] um mês, depois não fiz mais. [...] Aí depois eu voltei a fazer, mas aí eu me desapeguei dessa...É, dessa lógica de ter que entregar tudo porque eu estou em casa. (SUJ14-DF)

A disciplina para não desmoralizar o teletrabalho. Não dar argumentos para quem é contra o teletrabalho. O nosso órgão tem um padrão bom de disciplina e honestidade, tanto é que tá funcionando bem... as chefias estão satisfeitas. Esse é o principal desafio: as pessoas terem disciplina. (SUJ1-RJ)

Mas eu acho que a questão do desafio é muito essa: quando você está no ambiente de trabalho, muitas vezes você não está fazendo alguma atividade, nem nada, mas está tranquilo. Quando você está em teletrabalho, [...] dá uma ansiedade, você, tipo, você quer mostrar que você está trabalhando. Isso é uma coisa...E aí no meu caso, que não tenho essa questão muito numérica de, às vezes me causa um pouco de ansiedade. E aí eu achei bom, com esse relatório mensal que a gente tem feito pro nosso gestor, é uma forma de você mostrar o que você faz [...]. (SUJ2-DF)

Por fim, 13% dos entrevistados (11 casos), segundo a Tabela 12, mencionam não identificar dificuldades ou desafios relacionados ao teletrabalho. As duas falas transcritas a seguir ilustram bem essa percepção sobre o teletrabalho.

Eu não vejo dificuldade nenhuma não. Eu só enxergo os benefícios. (SUJ2-AL)

Olha, dificuldade... Não... Desafio, também não aqui, eu acho que tudo que eu faço aqui, eu faço em casa, né?! Então... não[...]. (SUJ7-SP)

Verifica-se que o regime de TTP apresenta dificuldades e desafios que podem ter implicações importantes para a organização e para o servidor. Dificuldades relacionadas à infraestrutura tecnológica, como lentidão do sistema, são citadas por 29% dos participantes (24 casos), conforme Tabela 12, e podem acarretar prejuízos à produtividade dos servidores em regime de TTP. Outro aspecto reportado é a necessidade de aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho no órgão, citada por 8% dos participantes (7 casos).

Entrevistados também relataram dificuldades e desafios que podem vir a comprometer o clima organizacional, como a resistência de gestores e colegas ao teletrabalho (17% – 14 casos). Sugere-se que o sentimento de pertencimento à organização pode ser afetado em médio e longo prazos, haja vista as percepções de isolamento social (7% – 6 casos) e de isolamento profissional (2% – 2 casos) mencionadas pelos participantes. A autodisciplina é mencionada por 23% dos participantes (19 casos), mostrando-se como uma competência a ser desenvolvida para auxiliar tanto os que precisam focar no trabalho quanto os que precisam se desconectar do trabalho.

4.5 Demandas de aprendizagem e aprendizagem requerida pelo teletrabalho

Os resultados obtidos da análise dos conteúdos das entrevistas mostraram duas categorias: (1) demandas de aprendizagem relacionadas ao teletrabalho e (2) aprendizagem requerida pelo teletrabalho. Na primeira categoria, os participantes mencionaram lacunas de aprendizagem relacionadas a conhecimentos de informática – *hardware* e *software*; habilidades

de gestão do tempo; estratégias de comunicação remota; e mapeamento dos dispositivos dos equipamentos. Na segunda categoria, os entrevistados relatam que tiveram de aprender a instalar o *software* de acesso remoto; aperfeiçoar o uso de ferramentas de comunicação; conscientizar a família sobre o regime de teletrabalho; e planejar a divisão de tarefas (presenciais e em TTP). A Tabela 13 mostra os resultados descritivos relativos a essas categorias de conteúdo.

Tabela 13

Demandas de aprendizagem e aprendizagem relacionada ao teletrabalho relatadas pelos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participantes (casos)	Participantes (%)
1. Demandas de aprendizagem relacionadas ao teletrabalho	84	83	100
Não preciso aprender nada	72	72	87
Conhecimentos de informática – <i>hardware e software</i>	7	6	7
Gestão do tempo	3	3	4
Estratégias de comunicação remota	1	1	1
Mapeamento dos dispositivos dos equipamentos	1	1	1
2. Aprendizagem requerida pelo teletrabalho	81	81	98
Não precisei aprender nada	53	53	64
Instalar <i>software</i> de acesso remoto	25	25	30
Aperfeiçoar o uso de ferramentas de comunicação	1	1	1
Conscientizar a família sobre o regime de teletrabalho	1	1	1
Planejar a divisão de tarefas (presenciais e em TTP)	1	1	1
Total	165	83	-

Nota. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

De acordo com a Tabela 13, 87% dos participantes (72 casos) relatam não identificar necessidades de aprendizagem para executar as tarefas em teletrabalho e 64% afirmam não precisar aprender nada em razão da adoção do regime de TTP. As falas transcritas ilustram percepções de dois teletrabalhadores que afirmam que não precisam aprender nada em razão do teletrabalho e de dois que mencionam que não precisaram aprender nada ao ingressarem no regime de teletrabalho, respectivamente.

Até agora nada. Só se surgir alguma coisa nova, mas até agora tá tudo tranquilo. (SUJ6-RJ)

Nada. Como eu te falei, a gente acessa em casa até o fundo da tela do meu computador aqui aparece no fundo da tela do meu *notebook*, entendeu?! Então não tem mudança, é o mesmo ambiente [...]. (SUJ3-SP)

Eu não precisei de aprender nada. (SUJ1-DF)

Nada, porque eu já tinha uma certa facilidade com informática e sistemas, então foi bem natural. (SUJ6-DF)

Demandas de aprendizagem sobre conhecimentos de informática – *hardware e software* são apresentadas por 7% dos entrevistados (6 casos), conforme Tabela 13, e referem-se às funcionalidades do sistema do órgão; às funcionalidades da biblioteca digital (*e-books jurídicos*); e aos conhecimentos básicos de “computação” (*hardware e software*) para seguir as recomendações dos técnicos de informática que prestam serviço de suporte remotamente.

Só assim, na hora que dá um pepino aqui a gente tem que saber um pouco de computação pra seguir a orientação dos técnicos de informática pra conseguir consertar. (SUJ21-AL)

No estágio atual do sistema, conhecimento mais aprofundado do sistema [...]. (SUJ1-PE)

Olha, uma coisa que eu vi, mas eu acho que é meio uma incompetência, uma falta de intimidade minha com as ferramentas (*softwares*). Às vezes eu estou fazendo alguma coisa e eu preciso pesquisar. Aqui eu tenho biblioteca, eu posso recorrer, ir lá e falar “[...] me ajuda a achar alguma coisa sobre tal tema”. Rapidinho ela acha lá e eu pego e leio, não sei o quê, resolvo. Lá em casa eu não tenho essa biblioteca, né? Mas existem as ferramentas de livro eletrônico [...]. (SUJ8-DF)

A necessidade de desenvolver habilidades e atitudes relacionadas à organização do tempo dedicado às tarefas profissionais e pessoais é mencionada por 4% dos entrevistados (3 casos), segundo Tabela 13. Nota-se que as dificuldades se referem à necessidade de delimitar o tempo dedicado ao trabalho, bem como o tempo dedicado a outras atividades, como, por exemplo, os afazeres domésticos.

A colocar um limite no meu tempo. Porque se tenho muito trabalho deixo de realizar outras atividades e cumpro uma carga horária maior do que no trabalho [...]. (SUJ4-PE)

Só uma questão mais de organização. Talvez um treinamento EaD, material escrito. Eu não gosto muito de curso presencial não. (SUJ19-AL)

Eu não consigo pensar em alguma coisa, assim. É, assim, é um exemplo, mas eu acho que até caberia, porque foi uma das demandas da minha chefe. Eu não lembro que mês que foi isso, e que eu fiquei mais ausente, que eu não estava conseguindo gerenciar meu tempo, porque tinha que fazer mercado e tal, e aí eu fazia as coisas, aí eu deixava tudo pro final do dia. E aí ela começou a reclamar [...], ela tá certa. (SUJ1-DF)

Com relação às estratégias de comunicação, uma entrevistada (1%) menciona, no relato transcrito a seguir, que precisa encontrar maneiras de se comunicar com pessoas distantes, monitoradas por ela remotamente.

[...] Essa questão mesmo que eu citei dos guris, estar monitorando [...] à distância. Então, assim, eu fiquei pensando comigo, eu até anotei, “como eu vou fazer pra eu poder cuidar desses guris, de forma que...”. Porque também é chato a pessoa te ligar, né? E eu também não posso ficar ligando pra eles o tempo todo, porque vou acabar atrapalhando. E aí eu fiquei pensando nisso, como é que eu posso melhorar, pra poder estar presente com eles. (SUJ1-RS)

Sobre o mapeamento dos dispositivos e dos equipamentos, um participante (1%) menciona, no relato transcrito a seguir, que a identificação e o registro da configuração dos equipamentos, como botões de comando, o auxiliariam nos dias em que oferece suporte ao usuário remotamente.

Então esse lidar, você passa por adaptar alguma coisinha. Você já “ah, perai. Eu já sei o quê que é aquilo”. Então, tipo assim, eu posso me antecipar. “Poxa, porque que eu não vou aqui em todas as salas”. Às vezes eu tenho esse tipo de enrosco com impressora. (SUJ2-RS)

Ao relatarem o que foi necessário aprender em razão do teletrabalho, 30% dos entrevistados (25 casos), segundo Tabela 13, citaram a instalação do *software* de acesso remoto. Verifica-se, por meio dos relatos, que a organização ofereceu manual com o passo a passo, mas, ainda assim, alguns entrevistados, cujas falas estão transcritas a seguir, apresentaram dificuldades no manejo de instalação de *softwares*.

Só a instalação. Eu que fiz a instalação. A gente recebeu o manual e teve que seguir o passo a passo. (SUJ5-RJ)

A única coisa que eu precisei foi correr atrás de instalar... foi estressante, foi chato, mas o trabalho é o mesmo. (SUJ8-RJ)

Eu precisei aprender a instalar os programas, os aplicativos. Eles mandaram o passo a passo de como proceder bem facilzinho. O resto é exatamente como o [...] digital do trabalho. (SUJ22-AL)

Só a instalação mesmo, lá. Foi tranquilo. O manual foi bem autoexplicativo. (SUJ4-RS)

Uma entrevistada (1%) relatou que, por iniciativa própria, aperfeiçoou o manejo da ferramenta de comunicação *Outlook*, cujas funcionalidades abarcam a organização dos *e-mails*, calendários, contatos, tarefas e listas de tarefas pendentes.

Eu aprendi a usar melhor o *Outlook*, tem umas características bem praticas, mas só, acho que não foi necessário nada não. Eu aprendi sozinha. (SUJ8-SP)

A sensibilização dos familiares, com explicação das características do regime de teletrabalho, também foi relatada como aprendizagem requerida por um servidor (1%).

[...] dentro de casa acaba que qualquer coisa tira atenção. Aí precisou ser em conjunto com a família. É trabalhar aquela questão estou aqui fisicamente, mas estou aqui trabalhando. Aí conversando com colegas que já estavam efetuando o trabalho e, em um primeiro momento, era dificuldade a família entender que aquilo era trabalho, era o teletrabalho. (SUJ13-SP)

O planejamento da divisão de tarefas que seriam realizadas no regime presencial e no regime de TTP é mencionada por um entrevistado (1%), que explica que essa divisão leva em conta o que pode ser realizado no mesmo tempo ou em tempo inferior, além de considerar o que pode ser feito sem a necessidade de interação com outras pessoas ou com o gestor.

A organizar o trabalho para realizar em casa, o que posso fazer no mesmo ou em melhor tempo. E deixar para os dias que estou na [...] o que demanda algum contato com outras pessoas, que preciso tirar algumas dúvidas com meu gestor. (SUJ4-PE)

Foram identificadas quatro demandas de aprendizagem relacionadas ao teletrabalho, conforme Tabela 13, sendo elas: conhecimentos de informática (7% – 6 casos); habilidades de gestão do tempo (4% – 3 casos; estratégias de comunicação remota (1% – 1 caso); e mapeamento dos dispositivos dos equipamentos (1% – 1 caso). Registra-se, ainda, que 87% dos participantes (72 casos) relataram que não precisam aprender nada novo para executar tarefas em regime de TTP.

A aprendizagem requerida pelo trabalho restringiu-se, segundo os participantes, à instalação do *software* de acesso remoto (30% – 25 casos); ao aperfeiçoamento do uso de ferramentas de comunicação (1% – 1 caso); à conscientização da família sobre o regime de TTP (1% – 1 caso); e ao planejamento da divisão de tarefas que seriam realizadas na organização e em regime de TTP (1% – 1 caso). Segundo 64% dos entrevistados (53 casos), o teletrabalho não requereu nenhuma aprendizagem (Tabela 13). Esse percentual pode estar associado à execução de tarefas que já eram realizadas pelos participantes antes de aderirem ao regime de TTP.

4.6 Percepções de benefícios, desafios e dificuldades do teletrabalho segundo a unidade de lotação

Nesta seção, serão descritos o resultado da análise de *cluster*, realizada no NVivo 12 Plus, e os resultados das comparações entre percepções de teletrabalhadores lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas aos benefícios, às dificuldades e aos desafios em regime de TTP na seguinte sequência: benefícios (nível de indivíduo e nível de organização) e dificuldades e desafios (características do contexto de trabalho; características sociais do teletrabalho; autodisciplina; e ausência de dificuldades e desafios).

A análise de *cluster*, baseada no Coeficiente de *Jaccard*, possibilitou a identificação de similaridade de baixa à moderada (Brandão, 2019) entre os *corpora*⁶ das unidades, a partir de uma análise léxica, conforme demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14

Nível de similaridade entre os *corpora* das unidades organizacionais

Arquivo A	Arquivo B	Coeficiente de <i>Jaccard</i>
Arquivos\\Corpus SP	Arquivos\\Corpus AL	0,343
Arquivos\\Corpus SP	Arquivos\\Corpus RJ	0,333
Arquivos\\Corpus SP	Arquivos\\Corpus DF	0,328
Arquivos\\Corpus RJ	Arquivos\\Corpus AL	0,318
Arquivos\\Corpus DF	Arquivos\\Corpus AL	0,315
Arquivos\\Corpus RJ	Arquivos\\Corpus DF	0,312
Arquivos\\Corpus RS	Arquivos\\Corpus DF	0,311
Arquivos\\Corpus RS	Arquivos\\Corpus RJ	0,304
Arquivos\\Corpus SP	Arquivos\\Corpus RS	0,303
Arquivos\\Corpus RS	Arquivos\\Corpus AL	0,291
Arquivos\\Corpus RS	Arquivos\\Corpus PE	0,168
Arquivos\\Corpus PE	Arquivos\\Corpus DF	0,167
Arquivos\\Corpus RJ	Arquivos\\Corpus PE	0,155
Arquivos\\Corpus PE	Arquivos\\Corpus AL	0,152
Arquivos\\Corpus SP	Arquivos\\Corpus PE	0,139

Nota. Corpus – conjunto das falas transcritas dos participantes, de acordo com as unidades organizacionais sediada nos estados de Alagoas – AL, Pernambuco PE, Rio de Janeiro – RJ, Rio Grande do Sul – RS e São Paulo – SP e no Distrito Federal – DF). Fonte: elaborada pela autora a partir do NVivo 12 Plus.

Após a identificação dos níveis de similaridade entre as falas transcritas dos participantes, agrupadas por unidade organizacional, esses textos foram também submetidos,

⁶ Plural de *corpus*.

em caráter exploratório, à análise do Coeficiente de *Jaccard* dos conteúdos relacionados aos **benefícios e às dificuldades e aos desafios percebidos**. Visando viabilizar essas análises, foram criados 6 arquivos, um para cada unidade organizacional, contendo o *corpus* correspondente aos benefícios percebidos, e outros 6 sobre as dificuldades e os desafios.

Os resultados dessas análises indicaram baixa similaridade (Brandão, 2019) entre todas as unidades organizacionais, tanto para benefícios percebidos (0,055 a 0,266) quanto para dificuldades e desafios (0,051 a 0,225). Os menores coeficientes de similaridade são atribuídos às comparações entre a Regional Recife e às demais unidades (benefícios: 0,055 a 0,065; dificuldades e desafios: 0,051 a 0,065), indicando que, dentre os conteúdos comparados, esses são os que mais se distinguem.

Comparação entre percepções sobre os benefícios relacionados ao teletrabalho

A Tabela 15 mostra que, na primeira categoria, **Benefícios do teletrabalho no nível do indivíduo**, há relatos de 95% dos participantes de AL (21 casos); e 100% do DF (14 casos), de PE (5 casos), do RJ (12 casos), do RS (5 casos) e de SP (21 casos); na qual foram agrupados doze tipos de benefícios que o servidor atribui a si, como: autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina; maior qualidade de vida e bem-estar; maior concentração; redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa; conciliação trabalho-família-trabalho; maior comodidade e conforto; economia de recursos próprios; maior satisfação; maior segurança; afastamento do ambiente organizacional; maior felicidade; e maior motivação.

Tabela 15

Benefícios – Nível do indivíduo por unidade de lotação do entrevistado

Categoria (nó)	Frequência de Participantes (casos)						Total (%)
	AL (%)	DF (%)	PE (%)	RJ (%)	RS (%)	SP (%)	
Nível do indivíduo	21(95%)	14(100%)	5(100%)	12(100%)	9 (100%)	21(100%)	82(99%)
1. Autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina	9 (41%)	6 (43%)	4 (80%)	8 (67%)	5 (56%)	9 (43%)	41 (49%)

(Continua)

(Continuação)

Categoria (nó)	Frequência de Participantes (casos)						
	AL (%)	DF (%)	PE (%)	RJ (%)	RS (%)	SP (%)	Total (%)
2. Maior concentração	4 (18%)	6 (43%)	2 (40%)	3 (25%)	3 (33%)	10 (48%)	28 (40%)
3. Redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa - BN	4 (18%)	3 (21%)	1 (20%)	5 (42%)	6 (67%)	14 (67%)	33 (39%)
4. Maior qualidade de vida e bem-estar - BN	7 (32%)	2 (14%)	2 (40%)	7 (58%)	2 (22%)	12 (57%)	32 (34%)
5. Conciliação trabalho-família-trabalho - BN	7 (32%)	4 (29%)	4 (80%)	3 (25%)	2 (22%)	5 (24%)	25 (30%)
6. Economia de recursos próprios	3 (14%)	3 (21%)	1 (20%)	2 (17%)	2 (22%)	5 (24%)	16 (19%)
7. Maior comodidade e conforto	5 (23%)	2 (14%)	1 (20%)	3 (25%)	3 (33%)	2 (10%)	16 (19%)
8. Maior satisfação	2 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	1 (11%)	4 (19%)	8 (10%)
9. Afastamento do ambiente organizacional	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (2%)
10. Felicidade	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (2%)
11. Maior segurança	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2%)
12. Maior motivação	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (1%)

Nota. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

A primeira subcategoria de **Benefícios do Teletrabalho no Nível do Indivíduo** refere-se à autonomia e à flexibilidade para organizar a própria rotina, sendo relatada por mais de 40% dos participantes de todas as regionais, com destaque para os que laboram na Regional PE, cujo benefício foi mencionado por 80% dos entrevistados (4 casos). Embora a redução de deslocamento casa-trabalho-casa tenha sido mencionada por participantes de todas as unidades organizacionais, os que trabalham nas Regionais RJ (42% – 5 casos), RS (67% – 6 casos) e SP (67% – 14 casos) foram os que mais falaram sobre esse benefício.

Maior qualidade de vida e bem-estar é subcategoria relatada por participantes de todas as unidades, com destaque para as Regionais RJ (58% – 7 casos) e SP (57% – 12 casos). Os participantes da Procuradoria-Geral no DF foram os que menos relacionaram maior qualidade de vida e bem-estar ao teletrabalho (14% – 2 casos). Com relação à possibilidade de concentrar-se mais no trabalho, verifica-se que esse benefício é citado por participantes de todas as regionais, sendo que os entrevistados que mais o verbalizaram estão lotados na Regional SP (48% – 10 casos) e na Procuradoria-Geral no DF (43% – 6 casos), seguidos dos participantes da Regional PE (40% – 2 casos).

A conciliação trabalho-família-trabalho é apontada por entrevistados de todas as regionais, com destaque para os entrevistados da Regional PE (80% – 4 casos). Nas demais unidades organizacionais, a percentagem de participantes que mencionaram esse benefício oscila entre 22% (2 casos no RS) e 32% (7 casos em AL). Relatos acerca da economia de recursos próprios também são registrados em todas as unidades, sendo que a menor percentagem de participantes está vinculada à Regional AL (14% – 3 casos) e a maior à Regional SP (24% – 5 casos).

A percepção de maior comodidade e conforto é citada por servidores de todas as unidades, sendo que a menor percentagem de participantes está vinculada à Regional SP (10% – 2 casos) e a maior à Regional RS (33% – 3 casos). Com relação à maior satisfação, registra-se que os participantes da Regional SP (19% – 4 casos) foram os que mais mencionaram essa percepção, seguidos dos participantes das Regionais RS (11% – 4 casos); AL (9% – 1 caso); e RJ (8% – 1 caso). Os entrevistados da Procuradoria-Geral no DF e da Regional PE nada relataram sobre esse aspecto.

O afastamento do ambiente organizacional, em razão de situações consideradas desgastantes, é relatado como um benefício por participantes lotados, respectivamente, na Procuradoria-Geral no DF (7% – 1 caso) e na Regional SP (5% – 1 caso). Os demais participantes não apresentaram relatos enquadráveis nessa subcategoria. A percepção de maior segurança é relatada por dois participantes, sendo um da Regional RJ (8%) e outro da Regional AL (5%). As subcategorias felicidade e maior motivação registram apenas um entrevistado cada, sendo ambos da Regional SP (5%).

A segunda categoria, nível da organização, reúne cinco benefícios atribuídos à organização, como maior produtividade e qualidade do trabalho; economia de recursos públicos; aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial; maior retenção de servidores; e projetos executados por servidores

geograficamente dispersos. Os relatos categorizados acerca desses benefícios foram emitidos por 100% dos participantes do RS (5 casos); 57% de AL (12 casos); 50% do DF e do RJ (com respectivamente 7 e 6 casos); 40% de PE (2 casos); e 24% de SP (5 casos), conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16

Benefícios – Nível da Organização por unidade de lotação dos entrevistados

Categoria (nó)	Frequência de Participantes (casos)						Total
	AL	DF	PE	RJ	RS	SP	
Nível da organização	12(57%)	7 (50%)	2 (40%)	6 (50%)	5 (100%)	5 (24%)	37(45%)
1. Maior produtividade e qualidade do trabalho	9 (43%)	6 (43%)	2 (40%)	6 (50%)	2 (40%)	4 (19%)	29 (35%)
2. Economia de recursos públicos	3 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	2 (40%)	0 (0%)	8 (10%)
3. Aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial	2 (10%)	1 (7%)	0 (0%)	2 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (6%)
4. Maior retenção de servidores	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (5%)	2 (2%)
5. Projetos executados por servidores geograficamente dispersos	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)

Nota. Fonte: elaborada pela autora a partir de dados extraídos do NVivo 12 Plus.

Com relação à categoria **Benefícios do Teletrabalho no Nível de Organização**, a maior produtividade e qualidade do trabalho em regime de TTP é a única subcategoria que registra relatos de participantes de todas as unidades organizacionais. A Tabela 16 mostra que mencionaram esse benefício 50% dos entrevistados da Regional RJ (6 casos); 43% da Regional AL (9 casos) e da Procuradoria-Geral no DF (6 casos); 40% das Regionais PE e RS (2 casos em cada); e 19% da Regional SP (4 casos). A economia de recursos públicos é mencionada por participantes das Regionais RS (40% – 2 casos), RJ (25% – 3 casos) e AL (14% – 3 casos). Os participantes da Procuradoria-Geral no DF e das Regionais PE e SP não citaram esse benefício.

O aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial foi relatado por participantes lotados nas Regionais RJ (17% – 2 casos) e AL (10% – 2 casos), bem como na Procuradoria-Geral no DF (7% – 1 caso). Entrevistados lotados nas Regionais PE, RS e SP não mencionaram esse benefício. A maior capacidade de

retenção dos servidores foi mencionada somente por participantes das Regionais RS (20% – 1 caso) e SP (5% – 1 caso). Por fim, a condução de projetos com servidores geograficamente dispersos foi um benefício relatado exclusivamente na Regional AL (5% – 1 caso).

Os resultados da comparação demonstram que há similaridades entre as percepções dos participantes, lotados em diferentes unidades organizacionais, em relação a vários benefícios associados ao regime de TTP, como, por exemplo, autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina (49% – 41 casos); maior concentração (40% – 28 casos); redução dos deslocamentos (39% – 33 casos); maior qualidade de vida e bem-estar (34% – 32 casos); conciliação trabalho-família-trabalho (30% – 25 casos); economia de recursos (19% – 16 casos); maior comodidade e conforto (19% – 16 casos); e maior produtividade e qualidade do trabalho (35% – 29 casos). Esses benefícios são citados por participantes de todas as unidades organizacionais, com variações no número de participantes que os mencionaram em cada unidade organizacional, bem como no teor dos relatos, os quais podem revelar algumas particularidades nos contextos do indivíduo, bem como nos contextos internos e externos à organização, conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17

Variações no teor dos relatos sobre benefícios de entrevistados lotados em unidades distintas

Categoria	Subcategoria	Relato
Nível do indivíduo	Autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina	[...] é poder trabalhar em qualquer horário, então, né, se eu acordei mais cedo hoje eu trabalho sete horas da manhã, aqui já não é possível porque nós temos restrição de horário pra entrar no prédio e pra sair do prédio e aí eu rendo muito mais no período cedinho [...] eu rendo muito mais nesse período do que na parte da tarde, só que aí eu vou vim pra cá eu não trabalho, eu venho pra cá e entro nove horas, eu já perdi só aí de seis e meia até as nove um horário que eu poderia estar trabalhando. (SUJ11-SP)
		Operacionalização do tempo. Atualização com os estudos, considerando que, hoje, tenho mais tempo para isso. (SUJ5-PE)
		[...] É, uma condição que o doutor estabeleceu era assim, a gente tá online, vamos se dizer assim, de meio-dia às dezenove. Justamente porque eu faço esse atendimento com ele. E é legal, porque ele não demanda antes, fora desse período. Mas tem essa mobilidade de horário, assim, de não tá aqui necessariamente meio-dia [...]. (SUJ7-DF)

(Continua)

(Continuação)

Categoria	Subcategoria	Relato
	Maior concentração	<p>[...] você consegue trabalhar também mais focado, muitas vezes assim, porque normalmente a gente consegue realizar as tarefas aqui sem problemas, mas às vezes tem até muitos fatores de interação social também e até de gente que...demandas de serviço que aparecem, não pela ferramenta oficial que solicita, né?! A abertura de chamado, né?! (SUJ4-SP)</p> <p>[...] porque eu acho que eu tenho mais paz pra trabalhar também, mais sossego. Eu consigo dar vazão, terminar coisas que não estava conseguindo terminar aqui. (SUJ14-DF)</p>
	Redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa – BN	<p>[...] antes era perdido no trânsito. Moro a 3 km do trabalho e posso demorar de 12 a 50 minutos para chegar. (SUJ4-PE)</p> <p>[...] pego duas modalidades de transporte público. Vou de carro até um determinado local, depois pego um ônibus e o metrô e ainda ando um pedaço pra cá. Eu gasto em torno de 2h para vir e 2h para voltar. Isso já vai um tempo que é metade do meu expediente aqui. E isso é muito cansativo. (SUJ1-RJ)</p> <p>[...] primeiro a questão do trânsito, que isso eu chego aqui quando eu tenho que vir eu já chego estressada, já chego P da vida porque cada dia é uma surpresa diferente, né?! É uma hora que eu comentei, é uma hora em média né?! (SUJ11-SP)</p> <p>[...] porque eu demoro no mínimo duas horas pra ir e duas pra voltar, no mínimo se eu não pegar trânsito ali na marginal, hoje eu vou pegar umas 3h pra voltar, sexta-feira, se chover 4h, é um caminho muito comprido tem muita variável. (SUJ18-SP)</p> <p>[...] tu não tem aquela coisa, de tipo, pegar carro, trânsito. (SUJ8-RS)</p>
Nível do indivíduo	Maior qualidade de vida e bem-estar – BN	<p>O bem-estar mesmo... tem dias que eu não tô bem, tem dia que você tá com uma cólica...vir é um sacrifício. E quando eu tô em casa eu trabalho muito bem, porque eu tô ali... às vezes eu não estou sentada na mesa, mas eu deito e continuo trabalhando... sabe... Isso pra mim é muito bom, não interfere... Se eu tivesse aqui ia ser o caos trabalhar... Em casa eu ainda consigo produzir. Sei lá, você tá indisposto, você para um pouquinho, deita um pouquinho, 5, 10, 15 minutos... você se refaz. Aqui não tem isso, aqui essa luz fria na sua cabeça, se tiver uma dor de cabeça...eu tenho muita dor de cabeça...eu tenho TPM, essa luz...eu falo...tem dia que eu apago. Você não produz... Então se traduz em bem-estar...em todos os sentidos. (SUJ5-RJ)</p> <p>[...]cuidar do meu corpo físico, eu preciso...sem o tt eu não tenho tempo de fazer atividade física... nada, nada, nada...Ter como cuidar de mim, tenho melhor qualidade de vida. (SUJ7-RJ)</p> <p>[...] e eu também tenho asma né, então uma coisa médica que não é levado em consideração em algum sentido é que o ar-condicionado me faz mal, mas eu acho que aqui deve ser sujo, não sei... então nos dias que eu venho eu fico um pouco pior, e nos dias que eu tô em casa eu tô melhor. (SUJ7-SP)</p>
	Conciliação trabalho-família-trabalho – BN	<p>[...] poder almoçar com a minha filha. (SUJ4-RJ)</p> <p>[...] como a gente não tem família aqui, eu tenho que estar mais presente em casa, até porque eu preciso dar uma ajuda. A gente não tem família, a minha esposa trabalha num horário, eu trabalho no outro [...]. Então o que motivou a fazer o teletrabalho foi poder estar um pouco mais próximo do meu filho, né? Trabalhar, mas assim podendo dar suporte a ele, caso ele precise. (SUJ8-AL)</p> <p>No meu caso, foi a minha vivência familiar com as crianças. E foi maravilhosa, assim. Agora a minha filha está com um ano e meio, ela ainda amamenta. Eu pretendo que ela fique mamando pelo menos dois anos. E isso tem me ajudado muito, assim. É a adaptação dela também, em ficar com as outras pessoas e tudo foi tranquila, sabe? Porque ainda tem a minha presença. (SUJ2-DF)</p> <p>Eu moro em outra cidade e tenho duas filhas. É esse equilíbrio. (SUJ18-SP)</p>
	Economia de recursos próprios	<p>[...] o segundo ponto positivo é que eu posso me alimentar em casa e isso contribui financeiramente pra mim. (SUJ11-SP)</p> <p>[...] é economia, que eu falo pro pessoal. Eu falei pra eles, “vocês não têm noção, porque você economiza no Uber, você economiza na alimentação e você economiza no vestuário”. Porque eu só ando de terno. Uma coisa é você ter as camisas pra vir cinco dias na semana. [...] Uma coisa é você vir duas vezes por semana. Isso você pode não sentir em pouca escala, em seis meses. Mas um ano, você sente. (SUJ3-RS)</p>

(Continua)

(Conclusão)		
Categoria	Subcategoria	Relato
Nível do indivíduo		Conforto... Não gosto de trabalhar de sapatos. Posso ficar trabalhando descalço. (SUJ12-RJ)
	Maior comodidade e conforto	Ah, eu acho que a questão, eu acho bom, porque tipo, tu não tem aquela coisa, de tipo, ter que se acordar, se arrumar[...]. (SUJ8-RS)
		Bom, eu acho que é o conforto físico que eu tenho, de ter escolhido o meu ambiente ideal. (SUJ3-DF)
Nível da organização		No meu caso aumenta bastante a produtividade, a agilidade pra fazer... porque às vezes você vai fazer uma coisa, a edição de um vídeo, aí tem que fechar tudo porque não tem memória assim...e você sabe que a tecnologia avança e às vezes o órgão não tem como ficar trocando de máquina. Em casa eu tenho um computador melhor. Isso é uma vantagem. Acho que também tem uma produtividade maior. (SUJ9-AL)
	Maior produtividade e qualidade do trabalho	eu acho que o rendimento, eu acho não, a agente tem uma medição no nosso setor, a produtividade, e depois do teletrabalho aumentou bastante e todo mundo acha... porque você acorda e você toma o seu café e começa a trabalhar. (SUJ17-SP)
		Eu acho que em casa é mais rápido do que aqui, eu tô mais disposto e a minha infraestrutura é melhor [...]. (SUJ9-RJ)

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

Observa-se, ainda, benefícios que foram citados por poucos participantes, e que não são comuns a todas as unidades organizacionais. Contudo, infere-se que essas subcategorias descrevem situações que merecem atenção, como, por exemplo, o desgaste no relacionamento entre servidores (DF e SP). Aspectos positivos, como maior segurança dos servidores, que não precisam se expor à violência urbana (AL e RJ); maior satisfação (AL, RJ, RS e SP), felicidade e maior motivação (SP); economia de recursos públicos (AL, RJ e RS); aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial (AL, DF e RJ); maior retenção de servidores (RS e SP); e projetos executados por servidores geograficamente dispersos (AL); parecem indicar o potencial benéfico do regime de teletrabalho para a organização pesquisada e para os que realizam teletrabalho.

Comparação entre percepções sobre dificuldades e desafios

Os resultados das comparações entre percepções de teletrabalhadores lotados em diferentes unidades organizacionais (AL, DF, PE, RJ, RS e SP), relacionadas às dificuldades e aos desafios em regime de TTP, encontram-se agrupados em quatro categorias na Tabela 18: (1) características do contexto de trabalho (condições de trabalho; gestão institucional; e

comunicação tempestiva), constituída por relatos de 71% dos participantes do DF (10 casos); 52% de SP (11 casos); 50% do RJ (7 casos); 43% de AL (9 casos); 40% do RS (2 casos); e 20% de PE (1 caso); (2) características sociais do trabalho (resistência de gestores e colegas; isolamento social; insegurança quanto à manutenção do teletrabalho; e isolamento profissional), formada a partir das contribuições de 80% dos participantes de PE (3 casos); 60% do RS(3 casos); 33% de AL (7 casos); 21% do RJ (3 casos); 19% de SP (4 casos); e 14% dos participantes do DF (2 casos); (3) autodisciplina, relatada por 60% dos participantes do RS (3 casos); 43% do DF (6 casos); 24% de AL (5 casos); 19% de SP (4 casos); e 7% do RJ (1 caso); e (3) ausência de dificuldades e desafios, mencionada por 40% dos participantes do RS (2 casos); 24% de SP (11 casos); 14% do RJ (2 casos) e 10% de AL (2 casos).

Tabela 18

Dificuldades e desafios por unidade de lotação do entrevistado

Categoria (nó)	Frequência absoluta e porcentagem de Participantes (casos)						Total
	AL	DF	PE	RJ	RS	SP	
1. Características do Contexto de Teletrabalho	9(43%)	10 (71%)	1 (20%)	7(50%)	2(40%)	11 (52%)	40(48%)
1.1 Condições de trabalho	8 (38%)	8 (57%)	1 (20%)	5 (36%)	2(40%)	8 (38%)	32(39%)
1.2 <i>Infraestrutura tecnológica</i>	8 (38%)	4 (29%)	1 (20%)	3 (21%)	1 (20%)	7 (33%)	24 (29%)
1.3 <i>Interrupções</i>	0 (0%)	3 (21%)	0 (0%)	2 (14%)	0 (0%)	1 (5%)	6 (7%)
1.4 <i>Infraestrutura física</i>	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (5%)	3 (4%)
1.5 Gestão institucional	1 (5%)	2 (14%)	1 (20%)	2 (14%)	0 (0%)	1 (5%)	7 (8%)
1.6 Comunicação tempestiva	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	2 (14%)	0 (0%)	3 (14%)	6 (7%)
2.Características Sociais do Teletrabalho	7 (33%)	2 (14%)	4 (80%)	3 (21%)	3 (60%)	4 (19%)	23(28%)
2.1 Resistência de gestores e colegas	5 (24%)	0 (0%)	3 (60%)	1 (7%)	3 (60%)	2 (10%)	14 (17%)
2.2 Isolamento social	1 (5%)	1 (7%)	0 (0%)	2 (14%)	0 (0%)	2 (10%)	6 (7%)
2.3 Isolamento profissional	1 (5%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2%)
2.4 Insegurança quanto à manutenção do teletrabalho	1 (5%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2%)
3. Autodisciplina	5 (24%)	6 (43%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (60%)	4 (19%)	19(23%)
4. Ausência de dificuldades e desafios	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14%)	2 (40%)	5 (24%)	11 (13%)

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

No tocante às dificuldades e aos desafios, categorizados como **Características do Contexto de Teletrabalho (1)**, a subcategoria condições de trabalho/infraestrutura tecnológica é a única que reúne relatos de participantes de todas as regionais. Os participantes da Regional

AL (38% – 8 casos) foram os que mais abordaram esse assunto, seguidos de 33% da Regional SP (7 casos); 29% da Procuradoria-Geral no DF (4 casos); 21% da Regional RJ (3 casos); e 20% das Regionais PE e RS (1 caso cada).

Acerca dos relatos sobre interrupções, nota-se, na Tabela 18, que os participantes vinculados à Procuradoria-Geral no DF (21% – 3 casos) são os que mais mencionam essa dificuldade/desafio, seguidos de 14% da Regional RJ (2 casos) e 5% da Regional SP (1 caso). Esse aspecto não foi abordado por entrevistados das Regionais AL, PE e RS. Na subcategoria infraestrutura física, registrou-se, nas Regionais RS e SP, bem como na Procuradoria-Geral no DF, o relato de um participante. Os participantes das Regionais AL, PE e RJ nada mencionaram sobre esse aspecto.

Com relação à gestão institucional do teletrabalho, segundo Tabela 18, apenas os participantes da Regional RS não abordaram essa questão. Nas Regionais AL, SP e PE, registrou-se um relato em cada (5%; 5%; 20%), enquanto, na Regional RJ e na Procuradoria-Geral no DF, há dois relatos (14%) sobre esse assunto. A comunicação tempestiva é uma dificuldade relatada por 14% dos participantes das Regionais SP (3 casos) e RJ (2 casos) e por um participante da Procuradoria-Geral do DF (7%). Os entrevistados das Regionais AL, PE e RS não abordaram essa questão.

Sobre as **Características Sociais do Teletrabalho** (2), a resistência de gestores e colegas é relatada por participantes de 5 das 6 unidades organizacionais pesquisadas. A Tabela 18 mostra que, nas Regionais PE e RS, 60% dos participantes (3 casos) mencionaram dificuldades, enquanto 24% o fizeram na Regional AL (5 casos); 10% na Regional SP (2 casos) e 7% na Regional RJ (1 caso).

Acerca do isolamento Social, observa-se, na Tabela 18, que 14% dos participantes da Regional RJ (2 casos) relataram o quanto sentem falta dos colegas de trabalho. Entrevistados das Regionais SP (10% – 2 casos), AL (5% – 1 caso) e da Procuradoria-Geral (7% – 1 caso)

também abordaram essa questão. Os participantes das Regionais PE e RS não mencionaram essa preocupação. Por sua vez, o isolamento profissional é relatado por um participante da Regional AL (5% – 1 caso) e um participante da Procuradoria-Geral (7% – 1 caso). Não foram registradas dificuldades ou desafios relacionados ao isolamento profissional nas Regionais PE, RJ, RS, RS e SP. Relatos sobre insegurança quanto à manutenção do teletrabalho foram emitidos somente por entrevistados das Regionais AL (5% – 1 caso) e PE (20% – 1 caso).

Dificuldades e desafios relacionados à autodisciplina foram emitidos por participantes das Regionais RS (60% – 3 casos), AL (24% – 5 casos) e RJ (7% – 1 caso); e da Procuradoria-Geral no DF (43% – 6 casos).

Ausência de dificuldades ou desafios relacionados ao teletrabalho é mencionada por participantes da Regional RS (40% – 2 casos); Regional SP (24% – 5 casos); Regional RJ (14% – 2 casos); e Regional AL (10% – 2 casos). Entrevistados da Regional PE e da Procuradoria-Geral no DF não emitiram essa opinião.

Os resultados dessa comparação, exemplificados na Tabela 19, sugerem que as mesmas dificuldades e os mesmos desafios são percebidos de diferentes maneiras pelos participantes, ora associados ao contexto organizacional (lentidão no processamento de informações pelo sistema; gestão da produção em regime de teletrabalho; resistência de gestores e colegas ao teletrabalho; e isolamento profissional), ora relacionados às condições que estão sob a responsabilidade do teletrabalhador (mobiliário; equipamentos de informática; e internet banda larga), além da autodisciplina, cuja natureza é disposicional.

Tabela 19

Variações no teor dos relatos sobre dificuldades e desafios

Categoria	Subcategoria	Relato
Características do Contexto de Teletrabalho	Condições de trabalho	Às vezes na hora de conectar pode atrasar um pouco...pode cair... mais ligado à tecnologia, né? (SUJ8-RJ)
		O sistema às vezes é lento (SUJ2-PE)
		A minha dificuldade é quando não pega a internet. Inclusive esses dias eu fiquei sem internet lá em casa, né... Mas é mais isso mesmo. (SUJ12-AL)

(Continua)

(Continuação)

Categoria	Subcategoria	Relato
Características do Contexto de Teletrabalho	Condições de trabalho	<p>No meu caso a dificuldade ainda é um pouco o sistema. Porque nem tudo está disponível para gente, como eu falei o sistema dos correios. O sistema em casa funciona satisfatoriamente bem, aqui funciona excelentemente bem. (SUJ14-AL)</p> <p>[...] algumas que eu tenho, por exemplo, aqui eu tenho duas telas. Lá em casa eu não tenho. Então, às vezes, eu já estou habituada a usar duas telas, aí quando eu não tenho... e eu também não uso o mouse lá em casa. Eu uso o <i>trackpad</i>. E aí eu sinto um pouco de dificuldade pra conseguir visualizar os documentos, porque eu já criei uma rotina aqui. É. Isso é... mas nada, não impede nada, né? (SUJ1-DF)</p> <p>[...] aí fica uma moça cuidando deles, e eu ouço eles berrando lá (SUJ6-SP)</p> <p>[...] a interferência das pessoas em casa pode acontecer e aí você coloca o limite: não, agora eu estou trabalhando depois eu resolvo isso... então você coloca o limite para as pessoas também. (SUJ10-RJ)</p> <p>[...] mulher e filho, nessas horas, querem atenção também, né? Quando você está em casa, elas acham que é diversão. E não é. Aí, mas é difícil você colocar isso na cabeça das pessoas. Ainda mais de uma nenenzinha, né? É essa questão de família, é. Porque aí você tem que descer com o cachorro, você tem que comprar um pão. Então você tem que sair do momento que você está prestando atenção na sua peça processual, de repente, surge alguma coisa extraordinária, que você tem que fazer, na hora. Descer com o cachorro. Olha que beleza. (SUJ13-DF)</p> <p>o único problema que eu tive no teletrabalho é que eu precisei comprar uma cadeira. (SUJ12-SP)</p> <p>Eu acho que a maior dificuldade, talvez, por enquanto, é ter uma estrutura equivalente.</p> <p>Estrutura física. Investir nessa estrutura física. (SUJ10-DF)</p>
	Gestão institucional	<p>[...] o desafio é o gestor mensurar o trabalho que está sendo feito, comparando com o que é feito no...presencial. (SUJ4-DF)</p> <p>[...] conscientização do que é o teletrabalho pelos gestores para não haver interferência na vida pessoal do servidor. (SUJ2-PE)</p>
	Comunicação tempestiva	<p>A dificuldade é, às vezes, de comunicação. De como você explicar determinadas questões apenas escrevendo. Então eu vejo isso como uma dificuldade. Assim, como principal. O restante, a gente consegue equacionar. (SUJ12-DF)</p> <p>Um deles é, por exemplo, tem alguma coisa que você desconhece, alguma coisa nova, então precisa pegar orientação, não sei se é porque eu sou nova aqui no órgão, aí a gente quer conversar com outra pessoa e eu sinto essa dificuldade, né?! O que eu falei, dependendo do caso a gente pode resolver por <i>Skype</i> ou por telefone, se é um caso mais complexo a gente deixa pro presencial no dia seguinte. (SUJ5-SP)</p>
Características Sociais do Teletrabalho	Resistência de gestores e colegas	<p>Desafio mudar a forma como se pensa o teletrabalho. O servidor não precisa estar dentro da regional para trabalhar. Estipule meta, estipule prazo e verifique o cumprimento. (SUJ1-AL)</p> <p>[...] é visto com muita desconfiança. (SUJ11-AL)</p> <p>Para mim é a falta de informações, o que leva a ideias pré-concebidas e que atrapalham o seu aperfeiçoamento. (SUJ1-PE)</p> <p>[...] O modelo mental é outro. Inclusive, é muito engraçado[...]. Eu sinto que [...] tem uma angústia com o meu teletrabalho[...]. O que eu faço aqui é o que eu faço em casa. Até em casa, tem coisas que é até melhor que eu faça em casa. [...] Então eu vejo que ainda existe um bloqueio com relação... Uma barreira com relação a isso. Acho ruim isso. É difícil incutir isso na cabeça de uma pessoa que não acredita no teletrabalho [...]. (SUJ1-RS)</p>

(Continua)

(Conclusão)		
Categoria	Subcategoria	Relato
Características Sociais do Teletrabalho	Isolamento social	O que eu te falei que eu acho ruim é a falta de contato, mas aqui no meu caso não faz tanta diferença porque a gente fica fechada em gabinete. (SUJ4-RJ)
		[...] tem alguns colegas que não coincidem nesses dias, então você passa bastante tempo sem ver algumas pessoas, tanto do setor, quanto do prédio em si, então quando a gente se ver é:- nossa quanto tempo-... assim, porque a gente se fala, mas se ver acaba ficando mais distante, mais difícil de encontrar, então tem isso, que tem seu lado ruim, mas dependendo da pessoa tem seu lado bom [...]. (SUJ17-SP)
	Isolamento profissional	[...] lá no iniciozinho... eu senti uma besteira, assim...eu cheguei aqui, acho que era na sexta, eu perguntei cadê fulana? Fulana foi embora, a festa de despedida foi ontem... eu tava aqui e não sabia... às vezes meu chefe não falava coisas que acontecem por telefone. Mas foi assim... questão de melhorar a comunicação com meu chefe. Agora a gente já se ajustou. [...]no início eu sentia que podia ter acontecido alguma coisa no dia anterior e isso me marcou. (SUJ3-AL)
		E acho que, assim, em algumas situações, essa questão do isolamento que... assim, não é que os meus colegas me isolam. Mas como eu não tô fisicamente aí...é o que eu tô te falando, a gente não fica sabendo do que está acontecendo, né? Assim, e nem em termos de gestão. Só pra você ter uma ideia. [...] Isso é a parte que me deixa mais triste, porque eu não fico sabendo de nada. (SUJ3-DF)
Insegurança quanto à manutenção do teletrabalho	[...] o maior desafio é conseguir me manter no teletrabalho, tendo em vista que pode ter determinação para o retorno ao trabalho presencial. (SUJ5-PE) A dificuldade hoje é manter (o teletrabalho). (SUJ11-AL)	
Autodisciplina	-	É, se autogerir. A melhor palavra é essa. Se autogerir. Porque, assim, não tem ninguém que fique cobrando. Não tem aquela pressão, mas em compensação, se tu dá um vacilo de dois, três dias e fica mais relaxado. Pode aumentar o trabalho, assim, e ter que ficar correndo depois atrás. Pra fazer mais rápido e tal. (SUJ4-RS)
		Acho que o controle do teu horário de atividade, às vezes eu ultrapasso um pouquinho. (SUJ20-AL) Você ter disciplina de você tá em casa e realmente ter que fazer aquele trabalho. Assim, eu acho que quando, às vezes, tem um trabalho meio chatinho, você estando em casa, às vezes você tem outras dispersões, assim. (SUJ7-DF) Então as dificuldades que eu tive, é de focar mesmo, por ter aquela coisa... não ficar com a televisão ligada e a de repente na internet e não tem o que fazer e fica lá vendo outras coisas e o trabalho fica meio que de lado. É... tentar não, porque a gente acaba fazendo isso, fazer mais aqui, pra ficar mais livre em casa, mas tem que tomar uns cuidados pra não extrapolar, né?! A situação, então basicamente isso. Mas quanto ao trabalho também, a questão de você realizar um trabalho correto, postura, de não trabalhar deitado, prejudicar a si mesmo. (SUJ16-SP)

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

Os relatos sobre isolamento social em razão do teletrabalho externalizam preocupações com a diminuição da interação presencial com os colegas, e parece ser percebido como uma consequência do próprio regime de TTP. Ao relatar a falta de contato com os colegas, em razão do TTP, uma única participante afirma que a configuração do espaço de trabalho na unidade organizacional não favorece a interação no regime presencial.

Independentemente do número de participantes que mencionaram as dificuldades e os desafios, sugere-se que esses resultados sinalizam a necessidade de investigações complementares por parte da organização. Tal iniciativa poderia, por exemplo, contribuir para a prevenção de situações geradoras de percepções de inequidade, tal como a falta de uniformidade nas práticas de gestão do teletrabalho. Sobre as dificuldades e desafios relacionados aos servidores em TTP, ações de capacitação poderiam favorecer o desenvolvimento de autodisciplina e da capacidade de comunicar-se remotamente.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados desta pesquisa à luz da literatura sobre desenho do trabalho e teletrabalho, cujo objetivo geral é analisar as percepções dos teletrabalhadores em relação às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, bem como aos benefícios, às dificuldades e aos desafios associados ao regime de teletrabalho.

Com base nos resultados relatados e na discussão apresentada ao longo deste capítulo, pode-se afirmar que o objetivo deste estudo foi alcançado e, em grande parte, esse resultado deve ser atribuído aos referenciais teóricos adotados, à análise da produção de conhecimentos sobre os temas pesquisados e ao conjunto de procedimentos metodológicos adotados.

Importante esclarecer, inicialmente, que os estudos identificados acerca do desenho do trabalho em contexto de teletrabalho, citados na introdução e no referencial teórico, predominam em detrimento dos que investigam os efeitos das características do trabalho sobre resultados individuais e organizacionais, com base em modelos de mediação e moderação. Assim, esses resultados também serão apresentados com o objetivo de exemplificar possíveis implicações, o que não se confunde com o estabelecimento de relações entre os resultados encontrados nesta pesquisa e os identificados por outros pesquisadores.

Identificar **motivos de adesão ao teletrabalho** pode revelar, por exemplo, se predominam razões pessoais ou relacionadas à organização, tal como identificado nesta pesquisa. Bailey e Kurland (2002) mencionam que os indivíduos têm motivações diferentes para aderir ao teletrabalho. Segundo os autores, evitar as interrupções durante a realização do trabalho foi a principal razão identificada. Por sua vez, há autores que identificaram como motivos subjacentes à adesão ao teletrabalho a expectativa de acomodar demandas não relacionadas ao trabalho (equilíbrio trabalho-família) e de reduzir despesas com deslocamentos (Allen et al., 2015).

Os participantes desta pesquisa relataram, predominantemente, motivos pessoais para adesão ao teletrabalho (84% – 70 casos), conquanto parte dos motivos tenha sido relacionada à organização (40% – 33 casos). Entre os motivos pessoais, os entrevistados mencionaram a possibilidade de redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa; a expectativa de maior equilíbrio na conciliação trabalho-família; a expectativa de maior qualidade de vida e bem-estar; e a insegurança relacionada à violência urbana. Em estudos conduzidos por pesquisadores brasileiros, no setor privado, verificou-se que os motivos de adesão ao teletrabalho relatados eram a possibilidade de maior autonomia e flexibilidade e a possibilidade de estar mais próximo aos familiares (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015). Além desses, Mello et al. (2014) identificaram a possibilidade de maior concentração no trabalho; e bem-estar propiciado pelo *home office*. A perspectiva de redução de despesas pessoais é relatada no estudo de Rafalski e Andrade (2015). Apenas o motivo insegurança relacionada à violência urbana não foi identificado na vasta literatura pesquisada.

Os motivos para a adesão ao teletrabalho atribuídos pelos entrevistados estão associados à possibilidade de esquivar-se de diversos problemas do ambiente de trabalho que se referem, predominantemente, à rigidez de controle do cumprimento da jornada de trabalho presencial; às interrupções provocadas por outras pessoas durante a realização do trabalho presencial; ao estresse relacionado ao ambiente de trabalho presencial; à inadequação da infraestrutura física do local de trabalho na organização; e à possibilidade de gerar economia de recursos públicos. Verifica-se que, em grande parte, o conjunto de razões atribuídas ao contexto organizacional parece requerer a atenção dos gestores, na medida em que esses motivos podem influenciar negativamente a percepção de qualidade de vida no trabalho e de clima organizacional, especialmente por aqueles que não têm acesso ao regime de TTP.

Com relação ao **Desenho do Teletrabalho**, as **Características da Tarefa** identificadas revelam que praticamente todos os teletrabalhadores (99% – 82 casos) percebem autonomia

para organizar e realizar as suas tarefas. A importância da autonomia para o trabalhador, segundo os resultados identificados, parece transcender os limites do trabalho, uma vez que foram encontrados **como motivos de adesão ao teletrabalho** a maior perspectiva de dedicar-se à família (33% – 27 casos), em particular, ao cuidado dos filhos (conciliação trabalho-família-trabalho) e as **dificuldades impostas pela rigidez** no cumprimento da jornada de 7 horas consecutivas em regime presencial (20% – 17 casos). Em outros estudos, conduzidos por pesquisadores brasileiros no setor privado, os **motivos de adesão ao teletrabalho** relatados, entre outros, também eram a possibilidade de obtenção de maior autonomia e flexibilidade e a possibilidade de estar mais próximo aos familiares (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015).

A **autonomia e a flexibilidade para organizar a própria rotina** é o **benefício** mais relatado pelos teletrabalhadores nesta pesquisa (49% – 41 casos), corroborando com os outros estudos sobre o tema (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Costa, 2007; Gaspar, Bellini et al., 2014; Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015). Aparentemente, essa percepção de autonomia, em sentido amplo, assemelha-se à percepção de liberdade para equilibrar demandas laborais e pessoais por meio do teletrabalho. Assim, parte dos benefícios percebidos nesta pesquisa, discutidos ao longo deste capítulo, parecem derivar dessa prerrogativa de escolha facultada ao teletrabalhador, observados os limites estabelecidos pelo gestor de “quando” e “como” o trabalho será realizado.

Os resultados indicam que a maioria dos teletrabalhadores (65% – 54 casos) continuaram realizando, em regime de TTP, todas as tarefas que já desempenhavam no regime presencial, não sendo relatados acréscimos de atividades que pudessem resultar em percepções de maior **variedade de tarefas** em regime de teletrabalho. A **identidade da tarefa**, verificada em menor proporção nos relatos (22% – 18 casos), é percebida pelos participantes que

consideram que as atividades realizadas por eles são independentes das demais, o que os leva a avaliar positivamente essa condição. A identidade da tarefa permite que os teletrabalhadores mostrem que os resultados de seu trabalho dependem de sua própria contribuição, pois começam e terminam suas tarefas sem depender de outras pessoas (Hackman & Oldham, 1975).

Com relação ao ***feedback do trabalho***, há dois relatos que mencionam a existência de uma ferramenta que possibilita a avaliação do serviço prestado por servidores das áreas de Gestão de Pessoas e de Tecnologia da Informação. Os resultados indicam que os teletrabalhadores avaliam positivamente essa funcionalidade prevista no *software*, pois passam a conhecer o modo como os serviços prestados são avaliados pelos pares (usuários da própria organização). Esse mecanismo aprimora o conhecimento dos resultados do trabalho diretamente por quem os produz (Hackman & Oldham, 1980) e difere-se do *feedback* dos outros, emitidos por gestores e colegas (Morgeson & Humphrey, 2006).

Como se pode notar, o modelo teórico de Desenho do Trabalho concebido por Morgeson e Humphrey (2006) no que tange às Características da Tarefa identificadas nesta pesquisa, apropria-se do suporte teórico do *Job Characteristics Model (JCM)* de Hackman e Oldham (1975, 1980), composto por cinco características essenciais do trabalho, dentre as quais quatro foram identificadas nesta pesquisa (autonomia; variedade da tarefa; identidade da tarefa; e *feedback* do trabalho). Segundo as relações estabelecidas no modelo, esses atributos essenciais influenciam os estados psicológicos críticos do trabalhador, com efeitos na motivação intrínseca, na satisfação e no desempenho.

Um estudo meta-analítico internacional sobre teletrabalho indica que a percepção de autonomia medeia efeitos positivos do teletrabalho, como redução do conflito trabalho-família; redução da intenção de rotatividade; redução do estresse; maior satisfação no trabalho; e melhor desempenho (Gajendran & Harrison, 2007). Diante disso, a percepção de autonomia parece ser

um dos elementos críticos para o alcance dos efeitos benéficos do teletrabalho. Contudo, esse mesmo atributo parece desencadear necessidades de aprendizagem, à medida que o regime de teletrabalho exige que o trabalhador tenha autodisciplina para desempenhar as suas atividades e estabelecer limites entre as dimensões família-trabalho, conforme discutido mais adiante.

No tocante às **Características Sociais**, a **preocupação do gestor com o bem-estar** do servidor é percebida pela maioria dos participantes (55% – 46 casos) e, segundo Gajendran e Harrison (2007), o teletrabalho também está associado à qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e o seu supervisor, não importando a intensidade do teletrabalho. É possível que, em razão do regime de TTP, não se tenha identificado relatos acerca da deterioração dos laços entre o teletrabalhador e os colegas de trabalho, verificados em cenários de alta intensidade de teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007).

Há participantes que não compartilham da **percepção de preocupação do gestor com o seu bem-estar** (17% – 14 casos) e relatam que os gestores se preocupam somente com a execução do trabalho e com a redução de custos. De acordo com Groen, van Triest, Coers e Wtenweerde (2018), o suporte ineficiente ou ineficaz do teletrabalhador pode resultar em interação social inadequada e em sentimentos de isolamento. Embora o teletrabalho, em tempo integral, possa ser uma boa alternativa para melhorar o desempenho desses trabalhadores que recebem pouco ou nenhum suporte social no regime presencial (Golden & Gajendran, 2018), estudiosos sugerem que a manutenção dessa condição, por longos períodos de tempo, pode desencadear outros problemas, como o isolamento profissional e a retenção de conhecimento (Allen et al., 2015).

Com relação à **preocupação da organização com o bem-estar dos servidores**, parte dos entrevistados relata que a organização se preocupa com o seu bem-estar (49% – 41 casos) e que essa adota medidas que visam promover a qualidade de vida dos servidores, de um modo geral, dentro e fora do ambiente de trabalho. Esses entrevistados ressaltam as boas condições

de trabalho na organização e o combate ao assédio moral. Com relação ao teletrabalho, mencionam que a oferta de suporte de informática ao teletrabalhador é um dos aspectos que os fazem perceber o suporte organizacional. A diferenciação entre suporte social e suporte organizacional ampara-se no estudo de Abbad-OC (1999), no qual os pesquisadores defendem que o suporte organizacional se refere às crenças do trabalhador sobre a retribuição da organização aos seus esforços e a preocupação com o seu bem-estar. Estudo conduzido por Bentley et al. (2016) sugere que a provisão insuficiente de suporte social organizacional reduz a satisfação no trabalho e aumenta a tensão psicológica.

Em contraponto, os participantes que relatam que a organização não se preocupa com o bem-estar dos servidores (10% – 8 casos) citam, por exemplo, problemas derivados de decisões políticas no dimensionamento de pessoal, os quais resultam em percepção de desequilíbrio entre a carga de trabalho e o número de servidores lotados nessas unidades, enquanto, em outras áreas, os servidores “não têm quase nada pra fazer”. Essa repercussão negativa sobre a percepção de suporte organizacional pode estar associada às interferências políticas e administrativas na área de Gestão de Pessoas (Fonseca, Meneses, Filho, & Campos, 2013), como às que exigem provimento de servidores em áreas que não carecem de aumento da força de trabalho. Dificuldades relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho parecem estar presentes em diferentes órgãos federais, em que pese o desenvolvimento de ferramentas que possam apoiá-las tecnicamente (Serrano, Franco, Cunha, Iwama, & Guarnieri, 2018).

Outras razões que levam alguns participantes a relatarem a ausência de preocupação da organização são as condições inadequadas de infraestrutura e o tratamento diferenciados no acesso ao estacionamento do órgão e situações de assédio moral relatadas por colegas. Como se pode verificar, há contextos organizacionais em que os servidores percebem o suporte organizacional associado às condições de trabalho (infraestrutura física) e ao combate ao

assédio moral, enquanto, em outras unidades, problemas de mesma natureza (infraestrutura física e assédio moral) são relatados por servidores que alegam a ausência desse suporte. De acordo com Bentley et al. (2016), os construtos suporte social e suporte social organizacional são considerados preditores de resultados de bem-estar e, portanto, são considerados importantes para os resultados do teletrabalho. Segundo os autores, o suporte social organizacional exerce maior influência na satisfação no trabalho dos teletrabalhadores que realizam teletrabalho menos frequentemente (baixa intensidade ou TTP).

Os resultados indicam avaliações predominantemente positivas dos entrevistados (75% – 62 casos) sobre a **interação presencial com os colegas e com o gestor**, pois, além de importante, esse convívio facilita a resolução de problemas relativos à execução das tarefas. Verifica-se que o teletrabalho contribuiu para “aliviar as tensões” entre os colegas em razão do estresse e da sobrecarga de trabalho. Há relatos de servidores que avaliam negativamente a interação presencial (4% – 3 casos), mesmo após a adoção do teletrabalho, e justificam que as excessivas conversas no ambiente de trabalho prejudicam o desempenho das tarefas.

Um estudo sobre características sociais do trabalho indica que a percepção de exaustão associada ao trabalho aumenta à medida que a quantidade de interações interpessoais presenciais aumenta. Esse efeito é moderado pela qualidade da interação, de modo que quanto maior a qualidade, menor a exaustão percebida. Segundo os autores desse estudo, o regime de TTP atenua a relação positiva entre a quantidade de interação interpessoal e a exaustão, contribuindo para que o trabalhador possa se recuperar dos efeitos da exaustão percebida (Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017).

Nesse sentido, a diminuição dos dias de convivência com os colegas e com o gestor em razão da adoção do regime de TTP, segundo os relatos dos teletrabalhadores, suscita diferentes percepções. Alguns mencionam o aspecto positivo da redução da interação presencial ao afirmarem que a relação entre as pessoas melhorou e a capacidade de se

concentrar nas tarefas também. Outros teletrabalhadores, mesmo destacando os benefícios do regime de TTP, relatam que sentem falta das pessoas e, particularmente, das conversas e das trocas de opiniões sobre o trabalho. Para atenuar os possíveis efeitos da redução da interação entre os servidores, tanto os gestores, quanto os próprios teletrabalhadores, adotam estratégias visando ampliar as interações presenciais. Esse esforço consciente é reconhecido por Pyöriä (2011) como uma estratégia de manutenção dos laços sociais. Segundo o autor, a modalidade não serve para todos, devendo a adesão ao regime de teletrabalho ser voluntária e permitir o retorno ao regime presencial, como constatado na organização onde a pesquisa foi realizada.

Parte dos teletrabalhadores (14% – 12 casos) considera que o contato com os colegas é raro mesmo no regime presencial e, por esse motivo, veem com indiferença a redução da interação decorrente do regime de TTP. Esse resultado pode indicar que a própria configuração do espaço organizacional pode repercutir na percepção de isolamento social, independentemente do regime (presencial ou TTP). Se, por um lado, há relatos sobre salas com alta densidade demográfica relacionadas às percepções de prejuízo ao desempenho no trabalho, por outro, a dificuldade de interação no regime presencial, em função da configuração dos gabinetes, parece desencadear nos servidores uma percepção de distanciamento dos pares que merece ser acompanhada. De acordo com a revisão realizada por Ribeiro (1999), há fortes evidências acerca da relação entre os padrões de interação social e os níveis de percepção de suporte social.

A maioria dos entrevistados menciona que as atividades desenvolvidas por eles requerem **interação com pessoas externas à organização**, tanto remotamente (53% – 44 casos) quanto presencialmente (16% – 13 casos) e, em alguns casos, de ambas as formas (11% – 9 casos). A ocorrência dessas interações depende da atividade desempenhada pelo servidor, podendo ser eventual ou recorrente, como no caso dos que lidam com análises periciais e atendimento ao público. Talvez, ao interagir com outras pessoas, o trabalhador se depare com

situações que reforcem a importância do trabalho realizado, o que contribui de algum modo para o engajamento no trabalho. Grant (2007) menciona que a possibilidade de interação com as pessoas que se beneficiam do trabalho desenvolvido pode estimular a empatia nos trabalhadores, e, assim, desenvolver comportamentos **pró-social**.

Com relação ao *feedback dos outros* (fornecido pelo gestor), a maioria dos participantes (81% - 67 casos) menciona que recebe a devolutiva do gestor quanto ao desempenho no trabalho, sendo identificadas situações em que o *feedback* é restrito às avaliações de desempenho formais (29% – 24 casos) ou são escassos (14% – 12 casos), ou não são emitidos (10% – 8 casos). Baker, Avery e Crawford (2007) identificaram que o *feedback* está positivamente e significativamente relacionado às percepções de satisfação e produtividade dos indivíduos que trabalham em casa (*home office*). Pyöriä (2011) aborda que, desde o planejamento da implantação do teletrabalho, a organização deve prever a comunicação sistemática de *feedbacks*.

Entretanto, relatos parecem sinalizar que, embora a organização ofereça treinamentos sobre o tema, parte dos gestores não reconhecem a importância dos *feedbacks* para o desenvolvimento profissional desses servidores, bem como para a melhoria no desempenho individual (Brandão e Guimarães, 2001). Sob a ótica da importância do *feedback* para o indivíduo, alguns conteúdos dos relatos, como “*Feedback* não tem, né?”; “Eu nem recebo *feedbacks*”; e “Ele não dá esse *feedback* de retorno”, sugerem que outras estratégias mais incisivas, voltadas ao desenvolvimento de gestores, precisam ser consideradas para que eles compreendam a necessidade de emissão de *feedbacks*. Glaser, Seubert, Hornung e Herbig (2015) mencionam que a ausência de *feedback* ou a sua emissão de modo inadequado pode repercutir negativamente nos processos de trabalho, o que resultaria em mais interrupções e sobrecarga de trabalho. Nesse sentido, a não emissão de *feedbacks* pode resultar em eventual sobrecarga de trabalho para o teletrabalhador e para o gestor.

No tocante à **interdependência de tarefas**, a maioria dos participantes desta pesquisa afirma que as suas tarefas são interdependentes (77% – 64 casos), dentre os quais 53% (44 casos) afirmam que as tarefas são pouco interdependentes ou que eventualmente são interdependentes, o que denota uma condição favorável à implantação do regime de teletrabalho. Turetken, Jain, Quesenberry e Ngwenyama (2011) encontraram uma relação entre maior interdependência de tarefas e menor produtividade em uma amostra de teletrabalhadores norte-americanos, razão pela qual sugerem que as atividades com alta interdependência não são muito adequadas para o regime de teletrabalho. Nesse sentido, Golden e Gajendran (2018) sugerem que o teletrabalho pode alavancar o desempenho dos teletrabalhadores que executam tarefas com baixa interdependência.

Embora não tenha sido necessário redesenhar as tarefas para que o teletrabalho fosse implantado na organização onde a pesquisa foi aplicada, há estudos que demonstram que a adoção do teletrabalho por grupos altamente interdependentes pode exigir que as organizações redesenhem o trabalho, o que nem sempre é viável economicamente (Beham, Baierl, & Poelmans, 2015). Há estudo indicando que a percepção de exaustão no trabalho aumenta à medida que a interdependência de tarefas aumenta. O regime de TTP, segundo os pesquisadores, não moderou a relação positiva entre interdependência e exaustão no trabalho (Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017). Golden e Veiga (2005) investigaram a interdependência de tarefas como moderadora de uma relação curvilínea entre a intensidade do teletrabalho e a satisfação no trabalho e verificaram que os teletrabalhadores cujos trabalhos envolvem pouca interdependência de tarefas ou em situações nas quais os teletrabalhadores têm alto controle sobre a tarefa (do modo como deve ser realizada) tendem a experimentar níveis comparativamente maiores de satisfação no trabalho em diferentes intensidades de teletrabalho (tempo integral e tempo parcial – dois a três dias por semana). Na amostra deste

estudo, os participantes atingiram o nível mais alto de satisfação quando realizavam suas atividades em regime de teletrabalho, em média, 15 horas por semana.

Identificou-se que as **características do contexto de trabalho**, em regime de TTP, foram predominantemente bem avaliadas pelos participantes. As **condições de trabalho** relatadas pelos teletrabalhadores indicam que os cômodos utilizados são o escritório residencial (47% – 39 casos); o próprio quarto (16% – 13 casos) e a sala (14% – 12 casos). Segundo os normativos internos e relatos de participantes, toda a infraestrutura (equipamentos de informática, mobiliário, energia elétrica, *internet*) deve ser custeada pelo teletrabalhador. Essa condição não parece ser um problema para os participantes, uma vez que apenas 4% (3 casos) mencionaram dificuldades para prover estrutura equivalente ou similar à do órgão, em particular com relação às cadeiras utilizadas em regime de teletrabalho. Importante salientar que 19% dos participantes (16 casos) mencionam que o teletrabalho gera economia para o teletrabalhador, e o reconhecem como um **benefício**. Os relatos sobre redução de despesas com combustível, alimentação e vestuário exemplificam essas percepções. Ainda que a relação custo-benefício percebida pelos participantes não tenha sido intencionalmente explorada no que tange ao ônus da infraestrutura, é possível que o receio dos servidores em relação à inviabilidade do teletrabalho, caso esse ônus seja atribuído ao órgão, tenha inibido a expressão de percepções sobre esse aspecto.

De um modo geral, nos órgãos públicos, a prática é repassar aos teletrabalhadores os custos relacionados à adesão ao teletrabalho, bem como à sua manutenção. Entretanto, outras iniciativas são identificadas na iniciativa privada, como na Shell (Brasil), onde o teletrabalhador tem acesso às mesmas condições disponibilizadas ao empregado que atua no regime presencial, como *notebook*; acesso à internet banda larga; além de ajuda de custo no valor de R\$750,00 visando à adequação do ambiente destinado ao teletrabalho; e verba

indenizatória de R\$150,00 para cobrir gastos com energia elétrica, telefonia e materiais de escritório (Barros & Silva, 2010).

A avaliação dos participantes em relação aos **equipamentos** que possuem para a realização do teletrabalho é predominantemente positiva (95% – 79 casos), com destaque para o uso de *notebooks* (57% – 47 casos), que se forem usados sem o suporte ergonômico necessário, podem gerar graves problemas de coluna (Rodrigues, 2011). A autora ainda destaca que utilizar mesa e cadeira que atendam a todas as exigências ergonômicas é condição indispensável para o teletrabalhador.

O **acesso aos sistemas de informação**, embora positivamente avaliado pela maioria dos teletrabalhadores nesta pesquisa (84% – 70 casos), parece ser uma fonte de preocupação permanente, sobretudo com relação à lentidão no acesso às informações. De acordo com entrevistados, o acesso na organização é mais rápido. Tremblay (2002), ao estudar o teletrabalho no Canadá, a partir de uma amostra de trabalhadores dos setores público e privado, também identificou queixas sobre lentidão do sistema.

Nesta pesquisa identificou-se que as ferramentas de comunicação mais utilizadas, segundo os entrevistados, são o *Skype for Business* (Microsoft) e o *WhatsApp* (Facebook), os quais possuem funcionalidades distintas. O uso de diferentes meios de comunicação pode resultar em diferentes graus de utilidade percebida pelos teletrabalhadores (Walter et al., 2015), como o *Skype*, que, segundo relatos, pode ser configurado para enviar automaticamente para a caixa de *e-mail* o histórico das conversas, e o *WhatsApp*, utilizado em situações nas quais há necessidade de contatar alguém rapidamente. Embora as queixas dos teletrabalhadores relacionadas ao *Skype* tenham sido pontuais, elas podem representar dificuldades enfrentadas por outros servidores da organização. A possível falta de informação sobre a possibilidade de habilitar o *Skype* em até cinco equipamentos (por servidor), poderia facilitar o seu uso fora do ambiente virtual de teletrabalho, por meio de *smartphone*, *tablet*, ou até mesmo no próprio

computador do teletrabalhador (rede particular). Isso permitiria, por exemplo, comunicar-se com a equipe quando o acesso aos sistemas em regime de teletrabalho não estivesse disponível. Ao disseminar conhecimento acerca das funcionalidades de dispositivos móveis e ferramentas que possam apoiar a execução do trabalho, possivelmente os teletrabalhadores irão experimentar níveis ainda mais altos de autonomia relacionada à modalidade teletrabalho.

Foi identificada avaliação predominantemente positiva dos teletrabalhadores (72% – 60 casos) acerca do serviço de suporte tecnológico disponibilizado pela organização pesquisada. Os entrevistados ressaltaram a rapidez e a atenção dispensadas pelos servidores que trabalham na área de tecnologia da informação. A investigação da oferta desse tipo de suporte e como ele é avaliado pelos teletrabalhadores vai ao encontro da sugestão de Bailey e Kurland (2002) para que se amplie a “lente” pela qual se tenta “enxergar” o fenômeno. Assim, passamos a considerar um elemento não identificado nos estudos nacionais sobre teletrabalho – percepção dos usuários sobre o suporte de informática – e possível preditor de resultados em diferentes níveis (individual, de grupo e organizacional). Em estudo conduzido por Baker et al. (2007), a oferta de suporte tecnológico estava positivamente e significativamente correlacionada à satisfação do trabalhador em um contexto de *home office*.

Identificados e discutidos os motivos de adesão ao teletrabalho e as características do trabalho em contexto de teletrabalho, parece ser provável que os benefícios percebidos pelos teletrabalhadores entrevistados, relatados a seguir, sejam resultantes das experiências comparadas entre o regime de trabalho presencial e o regime de TTP, bem como as mudanças que eles percebem em suas vidas para além do papel de trabalhador.

A autonomia e a flexibilidade para organizar a própria rotina é o benefício mais mencionado pelos entrevistados (49% – 41 casos). Os exemplos citados indicam que os teletrabalhadores valorizam a possibilidade de conciliar as atividades laborais com outros compromissos como ir ao médico; tomar café da manhã com calma; realizar pausas para

preparar o almoço; e executar as atividades em horários alternativos, uma vez que o que está em foco é o cumprimento das atividades acordadas com o gestor. A concessão de maior flexibilidade e autonomia para os trabalhadores contribui para a maior satisfação no trabalho (Morgan, 2004; Gajendran & Harrison, 2007)

Outro benefício relatado por 40% dos entrevistados (41 casos) indica o quanto a redução da necessidade de deslocamentos diários para o local de trabalho beneficia aqueles que enfrentam trânsito e transportes públicos para deslocar-se, tal como verificado por Baruch (2000) e Maruyama e Tietze (2012). A **maior qualidade de vida e bem-estar** também é indicada como um benefício pela maioria dos participantes (39% – 32 casos) e mencionam que o teletrabalho favoreceu a prática de atividades físicas; o consumo de alimentos mais saudáveis; a possibilidade de dormir um pouco mais e a redução do estresse decorrente dos deslocamentos casa-trabalho-casa. Di Martino (2001) argumenta que a percepção de maior qualidade de vida deve ser investigada conjuntamente com outros fatores para além da execução de atividades em regime de teletrabalho, uma vez que as condições de trabalho assumidas por teletrabalhadores podem ser distintas entre si.

Entre os benefícios associados à **qualidade de vida e bem-estar**, há relatos sobre a melhora da saúde mental, inclusive com redução da dosagem de medicamento antidepressivo. Esse resultado é consistente com a pesquisa sobre os impactos do teletrabalho na saúde mental, investigados por Fonseca e Pérez-Nebra (2012), de modo que, quanto maior o tempo dedicado ao teletrabalho, menor o sofrimento psíquico do teletrabalhador.

Com relação à percepção de **bem-estar** e produtividade, Spivack e Milosevic (2018) identificaram que, à medida que os trabalhadores percebiam níveis mais altos de autonomia para escolher o ambiente onde o trabalho seria realizado, os níveis de motivação intrínseca aumentaram. Segundo os autores, a motivação intrínseca medeia significativamente a percepção de maior bem-estar e de maior produtividade, sugerindo que os trabalhadores que

possuem maior autonomia optam por ambientes que contribuem para aumentar sua produtividade e seu bem-estar.

Como se pode notar, o tempo poupado pelo teletrabalhador ao não precisar se deslocar para a organização, somado à autonomia e flexibilidade para organizar e executar as suas atividades laborais, conciliando-as com outros compromissos e interesses pessoais, parece abrigar a origem de vários outros benefícios percebidos pelos entrevistados, como maior concentração; maior equilíbrio na conciliação trabalho-família-trabalho; maior comodidade e conforto; maior economia de recursos próprios; maior segurança; e maior satisfação e felicidade.

No tocante ao benefício **maior concentração**, Bailey & Kurland (2002) mencionam que funcionários geralmente optam pelo regime de teletrabalho para evitar as interrupções, o que possivelmente contribui para que percebam maior produtividade (Baruch, 2000; e Morgan, 2004). Segundo Haddad (2009), a frequência de teletrabalho parcial geralmente é influenciada pela tentativa de evitar interrupções, enquanto o teletrabalho em tempo integral estaria mais relacionado à conciliação de demandas pessoais e profissionais. Pyöriä (2003) argumenta que a interação e colaboração com os colegas são importantes, mas os trabalhadores também precisam de tempo livre de interrupções e distrações.

Com relação à **conciliação trabalho-família-trabalho**, um estudo sugere que os teletrabalhadores provavelmente perceberão maior suporte organizacional do que os outros funcionários. Segundo os autores, os teletrabalhadores podem perceber maior capacidade de concentração, enquanto conciliam as necessidades da família, o que demonstra, em retribuição, comportamentos mais favoráveis em relação ao trabalho (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Sobre o benefício **maior segurança**, percebido por teletrabalhadores vinculados às regionais AL e RJ, não foram encontradas evidências similares na literatura identificada sobre teletrabalho. Ainda assim, essa modalidade pode ser percebida como uma vantagem por

trabalhadores que residem em cidades que eles consideram inseguras. Talvez as pessoas que vivam expostas à violência urbana passem por um processo de normalização dessa realidade e a considerem como parte do cotidiano, o que ainda assim não diminui a importância de deixá-las menos expostas a esse risco por meio da prerrogativa de teletrabalho em ambiente residencial. A amostra de servidores, em razão da remuneração que recebem (disponível no *site* [transparência.gov](http://transparencia.gov)), possivelmente tem condições de residir em locais seguros e, por isso, considerem que permanecer em casa é uma alternativa satisfatória.

Segundo informações contidas no Atlas da Violência (Cerqueira et al., 2019), entre as regiões onde a coleta foi realizada (AL, DF, PE, RJ, SP e RS), verifica-se que as taxas estimadas de homicídios das capitais em 2017 (por 100 mil habitantes) são bastante distintas entre si (AL: 60,2; PE: 58,4; RJ: 35,6; RS: 47,0; DF: 20,5; e SP: 13,2). Esses dados contribuem para a compreensão dos relatos identificados nas regionais AL e RJ, nos quais a redução de deslocamentos para a organização é relacionada à maior percepção de segurança frente à violência urbana da região onde vivem. Embora os dados também indiquem taxas comparativamente altas nas capitais PE e RS, os teletrabalhadores dessas regionais nada relataram sobre essa condição.

Consistentes com pesquisas anteriores, as percepções dos teletrabalhadores entrevistados sobre os benefícios do teletrabalho para si e para a organização identificados nesta pesquisa também são predominantemente cobertos pela literatura científica nacional revisada por Legentil et al. (2018), como autonomia e flexibilidade (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Costa, 2007; Gaspar, Bellini et al., 2014; Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015); maior qualidade de vida (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Nohara et al., 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009); Conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009); afastamento do ambiente de trabalho

presencial dos colegas (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015) e do gestor (Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010); e redução dos deslocamentos (Rafalski & Andrade, 2015).

Alguns benefícios percebidos pelos teletrabalhadores nesta pesquisa, como maior comodidade e conforto (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza, & Yong, 2012); maior satisfação (Gajendran & Harrison, 2007); motivação (Bosua et al., 2012); e felicidade (Anderson, Kaplan, & Vega, 2015), não foram identificados na revisão de literatura nacional supracitada. Esses achados podem indicar que o rol de benefícios percebidos pode variar segundo às características do indivíduo e às características do trabalho.

Um achado aparentemente incomum nos estudos sobre teletrabalho foi identificado nesta pesquisa por meio do relato em que o entrevistado menciona o benefício **felicidade**. Pesquisadores que apresentaram evidências relacionadas à **felicidade** em contexto de teletrabalho como possível efeito da percepção de maior afeto positivo coletaram dados em uma agência governamental dos EUA que mantinha regime de TTP (Anderson et al., 2015). O estudo ainda aborda que essa modalidade de trabalho, que coincide com o regime de TTP adotado pela organização na qual a pesquisa foi aplicada, faz com que os teletrabalhadores experimentem menor afeto negativo nos dias em que realizam teletrabalho, o que pode contribuir para a redução do estresse e da ansiedade, corroborando com o estudo de Gajendran e Harrison (2007), em que a maior extensão do teletrabalho (intensidade) está relacionada com a menor percepção de estresse pelos teletrabalhadores.

Benefícios do teletrabalho para a organização também foram mencionados por entrevistados, como maior produtividade, também identificada nos estudos de Baruch (2000); Filardi e Zanini (2019); Mello et al. (2014); Morgan (2004); Rafalski e Andrade (2015); e Siha e Monroe (2006). De acordo com a norma da organização, as metas estipuladas para os teletrabalhadores devem ser, no mínimo, iguais às estabelecidas para os servidores que trabalham no regime presencial. Dessa forma, o aumento da produtividade dos

teletrabalhadores, na organização estudada, pode ser decorrente do estabelecimento de metas maiores ou não. Embora a maior produtividade seja recorrentemente associada pelos entrevistados à modalidade de trabalho, pesquisadores indicam que somente as avaliações realizadas por gestores ou por meio de medidas objetivas apresentam relação significativa, visto que a autoavaliação de desempenho realizada pelo teletrabalhador não confirma a relação entre o teletrabalho e o aumento do desempenho (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012).

Outros benefícios atribuídos pelos entrevistados à organização citam a economia de recursos públicos; o aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial; maior retenção de servidores; e projetos executados por servidores geograficamente dispersos. A economia de recursos públicos seria proveniente da redução do custo com auxílio transporte e do menor uso da estrutura do órgão (espaço físico, equipamentos e energia elétrica). Contudo, com base nas entrevistas, parece importante relativizar essa economia mencionada por 10% dos participantes (8 casos), uma vez que o impacto real pode ser pequeno e parcialmente indetectável pela organização, pois, à medida que os servidores em regime TTP costumam se revezar na realização do trabalho presencial, despesas decorrentes dos serviços de limpeza e manutenção do ambiente; do funcionamento de aparelhos de ar condicionado; e da iluminação do espaço, possivelmente, não mudaram de patamar.

Uma experiência apresentada pelo diretor de RH da *Pirelli* na América Latina, Giuseppe Giorgi, durante o Fórum Internacional de Teletrabalho organizado pela Sobratt em 2019, refere-se à economia inicial na ordem de 6 milhões de reais relacionada à implantação do TTP (fase 2) com 220 teletrabalhadores, a qual possibilitou a redução do espaço físico alugado de cinco para três andares na cidade de São Paulo. Parte dessas informações também foram veiculadas no jornal Valor Econômico (2019).

O aproveitamento da capacidade laboral em situações de impedimento temporário para o trabalho presencial, citado por 6% dos entrevistados (6% – 5 casos), indica situações nas quais o próprio servidor considera que poderia continuar laborando, desde que não houvesse a necessidade de comparecer à organização. Os servidores públicos, diferentemente dos que atuam na iniciativa privada, têm um conjunto de prerrogativas asseguradas legalmente, como as previstas na Lei nº 8.112/1990, que os permitem, por exemplo, afastar-se para acompanhamento do cônjuge; acompanhamento de familiar doente; e afastamento para curso de pós-graduação. Todos esses afastamentos foram citados pelos entrevistados, além da possibilidade da organização reter servidores que teriam de pedir remoção (2% – 2 casos) e dos que mencionaram que a organização pode melhor aproveitar a capacidade técnica dos servidores que estão fisicamente dispersos e que desenvolvem atividades que são melhor desempenhadas em regime de teletrabalho (1% – 1 caso).

Consistentes com alguns resultados identificados nesta pesquisa, estudos que retratam benefícios mais amplos mensuráveis por organizações, sugerem que a redução de custos decorre do ganho de eficiência, na qual se enquadram a redução de despesas com instalações físicas e a maior facilidade em contratar pessoas qualificadas que residem em outras localidades (Morgan, 2004). A menor intenção de rotatividade sugere que a capacidade de retenção das organizações é afetada positivamente pela implementação do teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012; Onken-Menke et al., 2017)

As **dificuldades e os desafios em contexto de teletrabalho**, mencionados pelos entrevistados, sinalizam um conjunto de elementos relacionados às mudanças percebidas no contexto de trabalho e nas características sociais do trabalho. As preocupações com as condições de trabalho (29% – 24 casos) referem-se tanto à **infraestrutura tecnológica** mantida pela organização (lentidão do sistema) como à provida pelo próprio teletrabalhador (indisponibilidade ocasional da internet e uso de apenas um monitor). Ainda que algumas

dificuldades possam ser temporárias ou facilmente superadas, como no caso da aquisição de um monitor adicional, podem sinalizar perda de eficiência e merecem ser diagnosticadas e monitoradas com vistas ao aperfeiçoamento do programa de teletrabalho.

As interrupções no ambiente residencial são relatadas por 7% dos entrevistados (6 casos) e, segundo eles, tanto as crianças quanto as esposas são responsáveis por essas interrupções, seja por meio da tentativa de diálogo ou por pedido de ajuda na rotina doméstica. As queixas relacionadas às interrupções provocadas por familiares também são identificadas na literatura (Pereira Junior & Caetano, 2009), levando teletrabalhadores, em algumas circunstâncias, à relatar de modo paradoxal que a conciliação trabalho-família-trabalho é desejável, mas complicada (Barros & Silva, 2010; Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015).

Relatos dos entrevistados acerca das **dificuldades e desafios associados à gestão do teletrabalho** (8% – 7 casos) sugerem que a organização precisa aperfeiçoar o modo como gere o teletrabalho, organizando-o, estabelecendo metas, acompanhando e avaliando os resultados. Nesse sentido, Nilles (1997) relata que, no início dos anos 80, a implantação do teletrabalho fracassou em muitas empresas norte-americanas e europeias em razão da falta de preparo para implantar e gerir o teletrabalho, além da resistência dos gestores. Possivelmente, dificuldades e desafios são apontados pelos participantes desta pesquisa com o intuito de contribuir para que o programa de teletrabalho seja aperfeiçoado na organização, evitando, assim, o fracasso citado por Nilles.

A necessidade de mensuração da produtividade, embora seja uma preocupação muito maior para os gerentes do que para os teletrabalhadores (Turetken et al., 2011), parece ser desejável aos teletrabalhadores entrevistados, visto que eles relatam preocupações com a manutenção e consolidação do programa de teletrabalho. Além disso, o aperfeiçoamento da gestão poderia reduzir a sensação de insegurança percebida por entrevistados (2% – 2 casos)

em relação à permanência deles no programa. Sabe-se, por meio dos normativos da organização onde a pesquisa foi aplicada, que a continuidade do acesso ao regime de teletrabalho está atrelada ao alcance de metas, mas não se pode ignorar a prerrogativa do gestor determinar o retorno ao trabalho presencial, desde que o justifique. É possível que essas condições mantenham os teletrabalhadores em constante “estado de alerta”, receosos quanto à possibilidade de retorno ao ambiente organizacional por tempo indeterminado.

Dificuldades de comunicação tempestiva são relatadas pelos participantes (7% – 6 casos), situações em que não se consegue contatar rapidamente um colega, quando se quer tirar uma dúvida, por exemplo. Há circunstâncias em que a comunicação escrita é percebida como um dificultador no processo de comunicação, além de requerer mais tempo. No estudo de Barros e Silva (2010), a dificuldade de comunicação tempestiva percebida pelos teletrabalhadores foi relacionada a um possível prejuízo ao andamento do trabalho, pois dificultaria, segundo os participantes, a rápida obtenção de informações. Estar no mesmo ambiente de trabalho que os demais colegas e o gestor propicia a discussão e simplifica o pedido de ajuda em situações percebidas como complexas (Pyöriä, 2011). Segundo o autor, o verdadeiro trabalho em equipe, no qual os indivíduos se unem em prol de um objetivo comum, possivelmente promoverá o senso de confiança requerido pelo teletrabalho. No entanto, há estudo no qual os teletrabalhadores relatam que a comunicação mediada por ferramentas e recursos de comunicação é melhor, uma vez que as relações são mais objetivas (Nohara et al., 2010). A identificação das percepções acerca das ferramentas de comunicação adotadas pelos entrevistados nesta pesquisa (*Skype, WhatsApp, e-mail*) e o modo como eles a avaliavam sugerem que os teletrabalhadores desenvolveram estratégias para que as eventuais dificuldades de comunicação tempestiva não afetem o andamento do trabalho.

Sobre as **dificuldades e os desafios relacionadas às características sociais**, 17% dos entrevistados (14 casos) mencionam que colegas e gestores apresentam resistência à

modalidade. Segundo os teletrabalhadores, há colegas que não realizam teletrabalho e o tratam de maneira hostil; e gestores que demonstram desconfiança de que o servidor não está trabalhando, além de afirmarem que o teletrabalho atrapalha o serviço, por exemplo. Relatos sobre a resistência de gestores (Pardini et al., 2013) podem evidenciar que o modelo de gestão ainda está muito associado à necessidade da presença física e ao controle visual das atividades que o indivíduo realiza durante o expediente no ambiente organizacional. Importante destacar que monitoramentos dessa natureza podem não assegurar à execução das tarefas que são atribuídas aos subordinados, além de estarem sujeitas a um padrão de qualidade inferior, uma vez que os achados contidos nesta dissertação apontam que as interrupções podem ser prejudiciais à execução do trabalho. Além de identificar a incompreensão de colegas, tal como nesta pesquisa, Nohara et al. (2010) também revelam a incompreensão de amigos e vizinhos, que espelham, segundo os autores, a dificuldade de reconhecimento social do teletrabalho.

Os relatos dos entrevistados sobre **dificuldades e desafios relacionados ao isolamento social** revelam preocupações com a redução do contato face-a-face com os colegas de trabalho (7% – 6 casos), enquanto as preocupações com o isolamento profissional são mencionadas por 2% dos entrevistados (2 casos) ao alegarem que o distanciamento dos colegas e do gestor gera desinformação sobre o próprio trabalho e sobre os fatos que ocorrem na organização. Bailey e Kurland (2002) sugerem que a percepção de isolamento social é moderada pela intensidade do teletrabalho, o que talvez possa ser aplicável à percepção de isolamento profissional. Essas preocupações também são identificadas em estudos elaborados com empregados do setor privado em relação ao isolamento social (Costa, 2007; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015); e ao isolamento profissional (Costa, 2007; Mello et al., 2014). Como o estudo foi realizado em uma organização que adota o regime de TTP, possibilitando a interação presencial com colegas e gestores, a qual foi avaliada positivamente pela maioria dos participantes desta pesquisa (75% – 62 casos), sugere-se que as preocupações com isolamento

social e profissional não estão associadas a riscos para aqueles cuja intensidade de teletrabalho é baixa.

Dificuldades e desafios relatados pelos participantes deste estudo associados à **autodisciplina** (23% – 19 casos) indicam que esses teletrabalhadores reconhecem a importância de se organizar de modo a conciliar o trabalho com outras demandas pessoais e vice-versa. Esse resultado também é identificado em amostra de teletrabalhadores que atuam na iniciativa privada (Barros & Silva, 2010; Nohara et al., 2010; Pardini et al., 2013; Pereira Junior & Caetano, 2009; Rafalski & Andrade, 2015).

Como observado nos relatos sobre a percepção de autonomia para organizar a própria rotina, vários servidores parecem conseguir conciliar diferentes tarefas sem dificuldade. As falas transcritas indicam que os teletrabalhadores realizam pausas; estabelecem horários para se dedicarem ao trabalho nos momentos em que estão sozinhos em casa ou em que há menor probabilidade de interrupções; ou seguem o horário que trabalhariam na organização. Contudo, a autonomia percebida requer que o teletrabalhador tenha autodisciplina para que o teletrabalho possa propiciar o equilíbrio que o levou a aderir à modalidade, o que pode sugerir uma necessidade de desenvolvimento de competências que contribuam para o equilíbrio entre os afazeres e o descanso necessário.

Em relação às **demandas de aprendizagem** e à **aprendizagem relacionada ao teletrabalho** relatadas pelos entrevistados, identificou-se que 87% (72 casos) afirmaram que não precisavam aprender nada e 64% (53 casos) disseram que não precisaram aprender nada em razão da adesão ao teletrabalho. É possível que a alta escolaridade dos participantes (94% possui, no mínimo, nível superior), somada à autodisciplina que as pessoas costumam desenvolver quando estudam para concursos públicos, tenham contribuído para que esses teletrabalhadores apresentem poucas demandas de aprendizagem e tenham desenvolvido sozinhos as competências de que necessitavam para se adaptarem à modalidade TTP.

Entre os que mencionaram demandas de aprendizagem, verificam-se, por exemplo, necessidades relacionadas à informática (7% – 6 casos), à gestão do tempo (4% – 3 casos) e a estratégias de comunicação remota (1% – 1 caso). Em estudo desenvolvido no Canadá, os teletrabalhadores relataram que deveriam ser oferecidos treinamentos específicos para eles, incluindo gerenciamento do tempo e TICs relacionadas ao teletrabalho (Tremblay, 2002). Com base em pesquisa junto a gestores, Silva et al. (2019) acrescentam a importância de investimentos no desenvolvimento dos teletrabalhadores, em termos de desempenho orientado para resultados.

Elias et al. (2012) reforçam que não se deve assumir que todos os trabalhadores responderão às mudanças tecnológicas relacionadas ao trabalho de modo similar. Nesse sentido, Maruyama e Tietze (2012) mencionam a importância de atividades preparatórias à implantação do teletrabalho, capazes de minimizar possíveis preocupações relacionadas às mudanças decorrentes do regime. As agências federais americanas exigem, por exemplo, que todos os gestores e teletrabalhadores participem de programas de treinamento (Allen et al., 2015), o que denota a preocupação com o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que se distinguem do conjunto requerido pelo trabalho presencial.

Abbad, Freitas e Pilati (2009) mencionam que há necessidades de treinamento identificáveis por meio de avaliações que levam em consideração diferentes contextos (intra e extraorganizacional), o que possibilita, segundo os autores, avaliações com foco no diagnóstico (necessidades atuais de treinamento) ou com foco prospectivo (necessidades futuras das organizações), nos níveis micro, meso e macro. Embora estudiosos indiquem que os trabalhadores que atuam mais intensivamente em regime de teletrabalho aprendam a estruturar tarefas e rotinas para minimizar conflitos entre as demandas do trabalho e da família (Gajendran & Harrison, 2007), não parece adequado negligenciar todas as implicações

possíveis, associadas às mudanças nas características do trabalho, com as quais os teletrabalhadores e os seus familiares terão de lidar.

Os resultados das comparações entre as percepções de teletrabalhadores, lotados em diferentes unidades organizacionais/capitais do País, demonstram, ainda que discretamente, que há particularidades nos contextos individuais, intraorganizacionais e extraorganizacionais que podem repercutir no modo como as pessoas percebem a experiência do teletrabalho.

Em síntese, ampliar a compreensão das percepções do servidor sobre o teletrabalho, não apenas em função do contexto do trabalho em si, mas de condições relacionadas por ele à sua própria vida, à organização na qual labora e à região onde vive, talvez permita a delimitação de estratégias mais sensíveis à conciliação dos interesses da organização e dos indivíduos. Kwon e Jeon (2017) mencionam, com relação à adoção do teletrabalho, que não há uma estratégia organizacional ótima, aplicável a todas as situações. Na medida em que as organizações estão inseridas em ambientes distintos, sujeitas a circunstâncias diferentes, precisam desenvolver estratégias ajustáveis à sua realidade.

Considerando a complexidade do tema, os estudos sobre teletrabalho parecem requerer interpretações ainda mais cautelosas, haja vista os diferentes arranjos de teletrabalho passíveis de serem implementados pelas organizações. Mesmo em regime de teletrabalho, há relatos indicando que a definição de quando a atividade será executada está sujeita ao acordo com o gestor imediato e à natureza da atividade desempenhada pelo servidor. Outro aspecto que deve ser considerado é a intensidade com que se faz o trabalho em regime de teletrabalho, pois há estudos indicando que essa característica pode moderar positiva e negativamente os resultados percebidos (Bentley et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Veiga, 2005; Golden, 2007; Kossec et al., 2006). Nesse sentido, Allen et al. (2015) afirmam que o efeito benéfico do teletrabalho pode ser moderado pelo nível de flexibilidade do arranjo de teletrabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas reflexões sobre a pesquisa, contribuições acadêmicas e implicações gerenciais, bem como as limitações deste estudo. Ao final, é proposta uma agenda de pesquisa.

A busca por arranjos flexíveis de trabalho, que possibilitem a conciliação de interesses pessoais e profissionais, parece ser o principal ponto de convergência dos estudos que contemplam os motivos de adesão ao teletrabalho mencionados por trabalhadores dos setores público e privado, os quais ainda se percebem presos a controles de frequência e, particularmente no setor público, sujeitos a avaliações de desempenho que pouco favorecem o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, o teletrabalho parece suscitar a discussão da eficiência e da eficácia do trabalho desenvolvido, tendo como protagonistas os próprios trabalhadores que desejam obter maior autonomia e flexibilidade para conciliar seus diferentes papéis.

O trabalho, ainda que reconhecidamente importante e necessário sob a ótica social e econômica, parece ocupar um papel importante na vida dos trabalhadores entrevistados, entretanto, esses servidores cultivam outros papéis que os levam a preocupar-se em dedicar mais atenção à família e a cuidar de si. O trabalho, nesse contexto, parece transcender o patamar de “meio de sobrevivência” para “meio de vivência”, no qual o indivíduo experiencia e redescobre outras fontes de realização pessoal.

Contudo, os resultados identificados nesta pesquisa apontam que a adesão ao regime de teletrabalho não representa apenas uma transposição do trabalho que era realizado na organização e passa a ser executado em casa ou em qualquer outro espaço escolhido pelo trabalhador. São percebidas mudanças nas características da tarefa, sociais e no contexto de trabalho, em relação ao trabalho presencial, que precisam ser consideradas pelos gestores que

pretendem implantar o regime de teletrabalho, observados os níveis de flexibilidade que se pretende oferecer, assim como as possíveis implicações dessas escolhas para a organização e para os trabalhadores. Desse modo, serão apresentadas a seguir as implicações teóricas, metodológicas e gerenciais desta pesquisa; as limitações percebidas; e a agenda de pesquisa, a qual poderá contribuir para o avanço na produção de conhecimento sobre o teletrabalho.

As **contribuições teóricas e metodológicas** estão amparadas na última revisão de literatura internacional sobre teletrabalho (Allen et al., 2015), ao contemplar vários aspectos apontados como recomendações e agenda de pesquisa, a saber: a descrição do conceito de teletrabalho adotado; a descrição do contexto organizacional, no qual se inclui as características do regime de TTP, o caráter voluntário e a percentagem de teletrabalhadores; as características sociodemográficas e funcionais dos participantes; os motivos que levaram os entrevistados a aderirem ao regime de teletrabalho; a descrição da frequência com que os entrevistados realizam suas atividades em regime de teletrabalho (intensidade do teletrabalho); a descrição de características do trabalho (feita com base nas percepções dos entrevistados sobre as características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho); e a descrição dos desafios e das dificuldades percebidos pelos entrevistados em regime de teletrabalho.

A adoção do Modelo Teórico de Desenho do Trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) possibilitou a identificação de características do trabalho consideradas preditoras de resultados valiosos para o indivíduo e para a organização. A formulação de questões aplicáveis às características sociais e ao contexto de teletrabalho, em regime de teletrabalho, transcendeu os elementos contidos no modelo adotado, permitindo a identificação de características do (tele)trabalho percebidas pelos participantes ainda não exploradas em estudos científicos publicados no Brasil, bem como do modo como esses servidores avaliaram algumas dessas características, o que a distingue da abordagem descritiva de desenho do trabalho. Os acréscimos permitiram abordar o modo como participantes avaliavam: a interação presencial

com os colegas e com o gestor; a preocupação do gestor e da organização com o bem-estar dos servidores; os *feedbacks* fornecidos pelos gestores; a redução da interação presencial com os colegas e com o gestor nos dias em que realizam suas atividades fora da organização, bem como as estratégias adotadas por eles para interagir e comunicarem-se remotamente. Além disso, os entrevistados descreveram em que circunstâncias os participantes interagem com pessoas externas à organização e como essa interação ocorre (presencialmente, remotamente, ou de ambas as formas).

O acréscimo de questões sobre características do contexto nas entrevistas possibilitou a identificação e avaliação de ferramentas e recursos de comunicação adotados pelos participantes; como os participantes avaliam o ambiente estruturado por eles para a realização das atividades em regime de TTP, incluindo descrições e avaliações acerca dos mobiliários e equipamentos de informática; e como os entrevistados avaliam o acesso remoto aos sistemas organizacionais e o suporte de informática oferecido pela organização. Adicionalmente, questões formuladas sobre aprendizagem em contexto de teletrabalho permitiram identificar demandas de aprendizagem e a aprendizagem requerida pelas mudanças nas características do trabalho.

Diante do exposto, a escolha da abordagem qualitativa permitiu aproximar-se dos teletrabalhadores; da organização; e ter contato com o contexto extraorganizacional, ainda que de maneira breve. As entrevistas individuais foram de suma importância para a identificação de singularidades nas percepções dos participantes, além de ampliar a compreensão do tema pesquisado.

Com relação às **implicações gerenciais**, sugere-se que os gestores considerem o nível de autonomia e flexibilidade que se pretende conceder por meio do teletrabalho, uma vez que essa característica pode influenciar as percepções dos trabalhadores e, possivelmente, os resultados organizacionais. No estudo de Abbad et al. (2019), com servidores públicos que

realizam teletrabalho integral (alta intensidade), identificou-se que os servidores em regime presencial percebiam maior autonomia que os teletrabalhadores que atuavam em regime de teletrabalho. Desse modo, a implementação do regime sem a observância das características do trabalho pode não gerar todos os benefícios que eventualmente se espera.

Com base nos resultados identificados nesta pesquisa e na literatura citada ao longo desta dissertação, recomenda-se que as características do trabalho sejam consideradas, uma vez que podem influenciar as percepções de teletrabalhadores no tocante à satisfação pessoal e no trabalho; ao engajamento no trabalho; à produtividade (autopercepção e pelo gestor); à exaustão; ao comportamento de cidadania organizacional; ao comportamento pró-social; à deterioração das relações entre os colegas de trabalho; ao equilíbrio trabalho-família; entre outros.

Algumas características, entre as várias existentes na literatura sobre desenho do trabalho, parecem críticas para a compreensão do teletrabalho, como: a modalidade de teletrabalho (integral, parcial e por tarefa); a autonomia para escolher o ambiente onde o trabalho será realizado (onde); a autonomia para organizar e definir os métodos necessários à execução do trabalho (como); a autonomia para realizar as tarefas (quando); a interdependência de tarefas; os *feedbacks* fornecidos pelo próprio trabalho e pelo gestor; o suporte social (com ênfase nas oportunidades de interação presencial e nas percepções sobre a qualidade dessas interações); o suporte organizacional (percepção de cuidado com o bem-estar independentemente do regime de trabalho e o apoio à realização das atividades em regime de TTP); e as condições de trabalho a serem providas, em regime de teletrabalho, pelo trabalhador ou pela organização (mobiliários ergonômicos; equipamentos de informática com as configurações requeridas; iluminação adequada; acesso à internet na velocidade recomendada; estabilidade dos sistemas organizacionais que precisam ser acessados remotamente (inclusive

em relação à velocidade no acesso às informações); e, se possível, o uso de um ambiente livre de ruídos excessivos e interrupções).

Considerar as necessidades de aprendizagem requeridas pelas mudanças nas características do trabalho também pode contribuir para a adaptação do trabalhador ao regime de teletrabalho e para a otimização dos resultados, à medida que o teletrabalhador possivelmente terá de lidar com demandas de informática não solucionáveis pelo suporte de informática (e que pode não existir em algumas organizações); de comunicação mediada por meios eletrônicos (que pode requerer maior capacidade e habilidade de comunicação não verbal); além de lidar com a liberdade, que poderá exigir maior autodisciplina do trabalhador.

Sobre as **limitações desta pesquisa**, faz-se necessário esclarecer os seguintes aspectos: (1) o estudo, realizado em apenas uma organização, é voltado à realidade investigada, não devendo ser objeto de generalizações; (2) não contemplou servidores lotados na região norte do país, apesar das tentativas de incluí-los na amostra; (3) a não inserção de gestores e de servidores que trabalham exclusivamente no regime presencial neste estudo restringe a capacidade de identificação de benefícios, dificuldades e desafios relacionados ao teletrabalho, com base nas percepções desses profissionais que também são afetados pela implantação do regime nas organizações; (4) o recorte temporal transversal, ao investigar o teletrabalho por meio de uma única entrevista, não possibilita a identificação de mudanças nas percepções dos teletrabalhadores sobre desenho do trabalho, benefícios, dificuldade e desafios da modalidade com a passagem do tempo; (5) a elaboração e a aplicação de roteiro estruturado de entrevista, embora justificadas no método, ao não estimular o desenvolvimento espontâneo dos relatos dos entrevistados, podem ter reduzido a variabilidade das respostas e a riqueza das experiências de cada indivíduo sobre o teletrabalho; (6) os relatos dos entrevistados sobre motivos de adesão ao teletrabalho, coletados quando os servidores já haviam aderido ao TTP, podem ter sido influenciados pela experiência de teletrabalho e não retratarem com precisão o que motivou

cada um deles a aderir a essa modalidade; (7) os resultados desta pesquisa limitam-se a percepções dos teletrabalhadores, o que impossibilita conclusões mais robustas e válidas sobre essa experiência no órgão estudado, pois não foram coletados dados objetivos (não perceptuais) de fontes secundárias que evidenciassem os efeitos relatados do teletrabalho sobre produtividade, saúde e clima organizacional; e (8) a produção ainda incipiente de conhecimentos sobre desenho do trabalho em contexto de teletrabalho dificultou a comparação e a discussão dos achados desta pesquisa com os poucos resultados de outras pesquisas.

A partir das limitações identificadas e com base nas lacunas teórico-metodológicas percebidas ao longo da consecução desta pesquisa, propõem-se como **agenda de pesquisa** a realização de estudos longitudinais, multiníveis, em diferentes organizações (públicas e privadas), que possibilitem a identificação de possíveis implicações associadas às modalidades de teletrabalho adotadas. Investigar, com base em critérios objetivos, o impacto do teletrabalho no desempenho do trabalhador. Realizar ampla revisão sistemática da literatura internacional sobre teletrabalho e gestão do teletrabalho, com o objetivo de explorar variáveis individuais e contextuais sob a ótica de diferentes *stakeholders*.

Apesar das limitações identificadas, o principal objetivo deste estudo foi alcançado, permitindo a análise das percepções dos teletrabalhadores em relação às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, bem como aos benefícios, às dificuldades e aos desafios associados ao regime de teletrabalho.

Finalmente, as pesquisas sobre teletrabalho carecem de uma investigação mais profunda sobre as características do “trabalho” e o modo como essa modalidade as altera, conforme Boell et al. (2016). Esses autores convidam-nos a pesquisar o teletrabalho a partir de uma perspectiva prática, com o objetivo de investigar as razões pelas quais há resultados inconclusivos ou contraditórios. Considerando os aspectos abordados nesta pesquisa, é possível afirmar que constam nesta dissertação algumas contribuições na direção apontada por Boell et al. (2016).

Espera-se que, de alguma forma, os pesquisadores e os interessados no tema possam se beneficiar dos subsídios relatados nesta pesquisa, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento teórico e de gestão relacionados ao teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad-OC, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de Doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF, Brasil.
- Abbad, G. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de Trabalho. In J. C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Freitas I. A., & Pilati, R. (2009). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In Borges-Andrade, J. E., da Silva Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 511-533.
- Agência Nacional de Telecomunicações (2017). Portaria nº 935, de 11 de julho, 2017. Estabelece as condições para a implantação do Programa de Gestão por Desempenho - PGD, a título de projeto- piloto, no âmbito da Anatel. Recuperado em 7 de setembro 2018 de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19172832/do1-2017-07-13-portaria-n-935-de-11-de-julho-de-2017-19172823

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(4), 383-400.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. Da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

- Beham, B., Baierl, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers. *International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385-1406. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934894>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16837
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2012). *Telework, productivity and wellbeing*. Institute for a Broadband-Enabled Society.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, M. S. (2019). *Cadeias de suprimentos de produtos de luxo: proposta de estruturação da literatura e avaliação do valor do lead time*. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. SAGE Publications. Edição do Kindle.
- Brasil. (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília. Recuperado em 20 de agosto 2018 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm

Brasil. (1991). Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília.

Recuperado em 3 de setembro 2018 de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm

Brasil. (1995). Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília.

Recuperado em 10 de dezembro 2018 de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm

Brasil. (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União*,

Brasília. Recuperado em 3 de dezembro 2018 de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm

Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367-390. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20080>

Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614. doi: <https://doi.org/10.1590/s0034-71672004000500019>

Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(3), 37-56.

- Cerqueira, D., Bueno, S., Lima, R. S. D., Cristina, N., Helder, F., Paloma Palmieri, A., ... & Pacheco, D. (2019). Atlas da violência 2019. Recuperado em 5 de dezembro 2019 de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9406/1/Atlas%20da%20viol%c3%aancia_2019.pdf
- Choi, O. K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior, 91*, 305-315.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. doi: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Conselho Nacional de Justiça (2016). Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado em 3 de setembro 2018 de <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>
- Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Resolução nº 157, 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. Recuperado em 5 de junho 2019 de https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf
- Controladoria Geral da União (2015). Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. Recuperado em 3 de setembro 2018 de <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=18/05/2015>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* - 12ª edição. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil.

- Costa, I. de S. A. da. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01-12. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>
- Costa, I. de S. A. da. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- Costa, I. de S. A. da, Borges, P. X., & Freitas, J. A. de S. B. e. (2011). Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editoras infantojuvenis. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(2), 360-376.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Di Martino, V. (2001). *The High Road to Teleworking*, International Labour Organization, Geneva.
- Distrito Federal. (2018). *Decreto GDF nº 39.368*, de 4 de outubro de 2018. Institui e regulamenta o Teletrabalho e dá outras providências. Brasília. 2018. Recuperado em 10 de dezembro 2018 de http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2018/10_Outubro/DODF%20191%2005-10-2018/DODF%20191%2005-10-2018%20INTEGRA.pdf
- Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour and Information Technology*, 31(5), 453-467. doi: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>
- Fernández Ríos, M., Ramírez Vielma, R. G., Sánchez García, J. C., Bargsted Aravena, M., Polo Vargas, J. D., & Ruiz Díaz, M. Á. (2017). Spanish-Language Adaptation of

- Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *Spanish Journal of Psychology*, 20(e28), 1-30. doi: <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.24>
- Ferreira, W. (2017). Brasil tem 15 milhões de teletrabalhadores. *Câmara Notícias*. Recuperado em 7 de setembro 2018 de <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/524331.html>
- Filardi, F., & Zanini, M. T. F. (2019). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPÉ. BR*.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Filho, A. I. da S., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Fonseca, R., & Pérez-Nebra, A. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 15(2), 303-318. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172012000200011&script=sci_arttext
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2014). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. Recuperado de <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3301>

- Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2014). Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho. *Revista de Administração FACES*, 13(2), 47-66.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., & Cohen, S. G. (2011). Including the “I” in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481-1499. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0586>
- Glaser, J., Seubert, C., Hornung, S., & Herbig, B. (2015). The impact of learning demands, work-related resources, and job stressors on creative performance and health. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 37-48. doi: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000127>
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, pp. 1-15. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Gorgievski, M. J., Peeters, P., Rietzschel, E. F., & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag En Organisatie*, 29(3), 273-301.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho-Alternativa de Trabalho Flexível*. São Paulo: Senac.

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi: <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17(2), 124-133.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman Companhia.
- Hampton, D. R. (1992). *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional do Seguro Social. (2018). *Instrução Normativa n° 98*, de 19 de dezembro de 2018. Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto. Recuperado em 28 de dezembro 2018 de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126291/do1-2018-12-20-instrucao-normativa-n-98-de-19-de-dezembro-de-2018-56125999

- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging manager mistrust in allowing telework: comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology, 33*(3), 365-382.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347-367. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Legentil, J., Carmo, E., Silva, J., Meneses, P., & Abbad, G. (2018). O Estado da Arte da Pesquisa sobre Teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira de 1995 a 2018. *IN: Seminários de Administração, XXI, Semead USP: Universidade de São Paulo*, p. 15.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*(7), 602-616. doi:
<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review, 41*(4), 450-469. doi:
<https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Mello, Á. A. A., Santos, S. A. dos, Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Kubo, E. K. de M. (2014). Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração Da UFSM, 7*(3), 373-388. doi:
<https://doi.org/10.5902/198346598794>
- Mello Gomes, L. E. (2001). O teletrabalho através da educação à distância. *Revista Pretexto, 2*(2).

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L. B., Vermeulen, S., & Greet Wilkens, M.

(2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.

Ministério da Justiça (2016). Portaria nº 947, de 25 de outubro de 2016. Institui, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e Cidadania, a experiência-piloto denominada teletrabalho, o Comitê Gestor do Teletrabalho e dá outras providências.

Recuperado em 3 de setembro 2018 de

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=25&data=26/10/2016>

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2018). *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. *Diário Oficial da União*, 3 de setembro de 2018. Edição 170, Seção 1, Página: 92. Recuperado em 10 de dezembro 2018 de [http://www.in.gov.br/materia/-](http://www.in.gov.br/materia/)

[/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/doi-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](http://asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/doi-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704)

Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. doi: <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>

Morgeson, F., & Campion, M. A. (2003). *Work Design*. (W. Borman, F. Ilgen, & R. Klimoski, Eds.), *Handbook of Psychology* (12th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Morgeson, F., Garza, A., & Campion, M. (2013). Work Design. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (2nd ed., pp. 525-559). New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ):

Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the

- nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi:
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Nicholson, N. (2010). The design of work—an evolutionary perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 422-431. doi: <https://doi.org/10.1002/job>
- Nilles, J. M. (1975). Telecomunicações e descentralização organizacional. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. (Ferreira, E. P., Trad.). São Paulo: Futura (Obra original publicada em 1994).
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Remote Work and Managers'S Challengers. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 9(4). doi: <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170.
- Oldham, G. R., & Richard Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. doi: <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 239-277. doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (1996). Sobre o trabalho a domicílio.
Recuperado em 3 de setembro 2018 de
http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang--pt/index.htm
- Pardini, D. J., Gonçalves, C. A., Paiva, Â. M. M., & Dias, A. T. (2013). Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas,

- processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 85-103. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000100007>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43(SPE), 992-999.
- Patah, L. A., & Vargas, D. M. N. (2016). Avaliação Da Relação Entre a Virtualidade De Equipes E O Desempenho Operacional De Projetos: Uma Análise Quantitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(2), 54-74.
- Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 22-31.
- Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. (2018). Comunicado MTB sobre as estatísticas do CAGED Julho 2018. Brasília. Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/component/content/article?id=1739>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431-441. doi: <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Ribeiro, J. L. (1999). Social support satisfaction scale (ESSS). *Análise Psicológica*, 3(XVII), 547-558.
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137-147. <https://doi.org/10.1108/02621711011019279>

- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.
- Rodrigues, A. C. B. (2011). *Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho*. Fundamentos e Evolução Histórica Dos Limites Da Duração de Trabalho, 1-142. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>
- Rosenfieldi, C. L., & de Alvesi, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233. doi: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. de C. (2005). Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. *Organização & Sociedade*, 12(33), 39-49. Recuperado de <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=626&layout=abstract>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. doi: <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Secretaria da Receita Federal do Brasil (2017). Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Recuperado em 3 de setembro 2018 de <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=anotado>

- Serrano, A. L. M. O., Franco, V. R. O., Cunha, R. D. O., Iwama, G. Y. O., & Guarnieri, P. O. (2018). *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*.
- Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482
- Silva, C, A., Montoya, R, I. A., & Valencia, A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59(April), 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Smith, A. (2017) *A riqueza das nações* (Coleção Clássicos de Ouro). Nova Fronteira. Edição do Kindle.
- Soares, A. (1995). Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 64-77.
- Sobratt, S. B. de T. e T. (2017). Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil: antes e depois da Lei n. 13.467/2017. Recuperado em 10 de maio 2018 de <http://www.sobratt.org.br/index.php/20102017-20-anos-do-teletrabalho-no-brasil/>
- Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived location autonomy and work environment choice: The mediating influence of intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325-348.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 54(1), 1-28. doi: <https://doi.org/10.1026/0942-4089/a000002>
- Supremo Tribunal Federal (STF). Resolução n° 621, de 29 de outubro de 2018. Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Recuperado em 10 de dezembro 2018 de <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO621-2018.PDF>

- Taylor, F. W. (1987). *Princípios de Administração Científica; tradução de Arlindo Vieira Ramos* (7th ed.). São Paulo: Atlas.
- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e Satisfação no Contexto de Teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 42(3), 54-65. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.reprotox.2012.04.008>
- Tribunal de Contas da União (2009). Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Recuperado em 3 de setembro, 2018, de
www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20090827/PRT2009-139.doc
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (2015). Resolução nº 12, de 7 de agosto de 2015. Dispõe sobre teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Recuperado em 3 de setembro 2018 de
<http://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2015/resolucao-12-de-07-08-2015>
- Tribunal Superior do Trabalho (2012). Resolução Administrativa nº 1.499, de 1º de fevereiro de 2012. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Recuperado em 3 de setembro 2018 de
<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/19477>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. doi:
<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting

success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56-67. doi:

<https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2041387>

Valor Econômico (2019). Trabalhar de casa é para poucos níveis nas organizações. Por

Letícia Arcoverde, De São Paulo — Valor. Recuperado em 20 de abril 2019 de

<https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2019/04/15/trabalhar-de-casa-e-para-poucos-niveis-nas-organizacoes.ghtml>

Walter, N., Ortbach, K., & Niehaves, B. (2015). Designing electronic feedback - Analyzing

the effects of social presence on perceived feedback usefulness. *International Journal of*

Human Computer Studies, 76, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.12.001>

Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all:

Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational*

Behavior, 38(7), 977-995.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Seq	Item	Categoria
1	O que o(a) levou a optar pelo teletrabalho?	AT
2	Descreva os locais onde você teletrabalha? Quais equipamentos utiliza? Como você os avalia?	CCx
3	Quais ferramentas e recursos você utiliza para comunicar-se com os demais trabalhadores da equipe e com o seu supervisor? Como você os avalia?	CCx
4	Como você avalia o acesso aos sistemas institucionais necessários à execução do trabalho? Em regra, o acesso é disponibilizado todos os dias da semana, 24 horas por dia?	CCx
5	A organização oferece suporte de informática aos teletrabalhadores? Se sim, como você avalia esse suporte?	CCx
6	Como é o seu trabalho após o ingresso no teletrabalho? Compare as tarefas atuais com as que você realizava no trabalho presencial.	CT
7	Como você recebe <i>feedback</i> sobre o seu desempenho no trabalho? Com que frequência você recebe <i>feedbacks</i> ?	CS
8	Como você avalia a sua autonomia para planejar e executar o seu trabalho?	CT
9	Quantas vezes por semana você costuma ir à sede da organização para trabalhar? Como você avalia esse momento de contato presencial com os demais colegas e com o(a) gestor(a)?	CS
10	Como você se sente em relação à diminuição da interação face-a-face com o seu grupo de trabalho que permaneceu no regime presencial?	CS
11	Como você avalia a preocupação do seu gestor e da organização com o seu bem-estar?	CS
12	O quanto os seus colegas de trabalho necessitam que você termine suas atividades para que eles possam iniciar as atividades deles? O quanto você precisa que os seus colegas de trabalho concluam as atividades deles para que você possa iniciar as suas?	CS
13	O seu trabalho requer interações com pessoas externas à organização? Se sim, diga como e por que isso acontece?	CS
14	Quais são os principais pontos positivos do teletrabalho?	ExpC
15	Quais são as principais dificuldades e desafios do teletrabalho?	
16	O que você precisou aprender para realizar o teletrabalho e como você adquiriu esses conhecimentos e habilidades?	ExpC
17	O que você ainda precisa aprender para realizar as suas atividades em regime de teletrabalho?	
18	Nome	DSF
19	Sexo	
20	Cargo	
21	Lotação	
22	Estado civil	
23	Idade	
24	Nº de dependentes que residem com você (menores de 18 anos e maiores de 65 anos) e dependem dos seus cuidados	
25	Nível de escolaridade	
26	Data de ingresso no órgão	
27	Data de ingresso no programa de teletrabalho	
28	Tempo despendido para o deslocamento casa-trabalho-casa antes do teletrabalho	

Notas: DSF – Dados sociodemográficos e funcionais, AT – Antecedente, CCx – Características do Contexto, CT – Características da Tarefa, CC – Características do Conhecimento, CS – Características Sociais, ExpC – Exploratória-consequente, CCxE – Característica do Contexto extra, ConsE – Consequente Extra.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Título da Pesquisa: Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas

Pesquisadora responsável: Juliana Legentil F. Faria

Orientadora e Coordenadora do Grupo E-trabalho: Prof.^a Dra. Gardênia Abbad

O(A) sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que fará parte da dissertação de Mestrado da aluna Juliana Legentil F. Faria, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e que visa identificar percepções e práticas associadas ao desenho do teletrabalho, analisando possíveis mudanças nas percepções dos teletrabalhadores, bem como investigando eventuais relações entre as características sociodemográficas e funcionais dos trabalhadores e as características do desenho do trabalho.

Ao participar deste estudo, o(a) sr.(a) tem a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do *e-mail* ou do telefone da pesquisadora informados ao final deste termo.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos adotados oferece riscos à sua dignidade.

Todos os dados individuais obtidos nesta pesquisa, por meio de grupos de foco, questionários e/ou entrevistas (realizadas em dois momentos distintos), são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Durante os grupos de foco e entrevistas, a pesquisadora registrará o áudio para que os diálogos sejam transcritos e viabilizem posterior análise de conteúdo. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos e das instituições participantes. O(A) sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Ao participar desta pesquisa, o(a) sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga resultados relevantes, de modo que o conhecimento gerado possa contribuir para o aprimoramento da gestão do teletrabalho. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, preencha, por favor, os itens que se seguem.

Observação: Não assine o termo se ainda tiver dúvida.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação de voz, bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

_____, ____/____/2019.

Nome do Participante: _____

Identidade: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Assinatura: _____

Juliana Legentil F. Faria
Mestranda do PPGA – UnB



julianalegentil@gmail.com