



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração – MPA

Proposição de Política e Programa Organizacionais de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para Servidores Públicos em Regime de Teletrabalho

Cleidson da Silva Barbosa

Brasília – DF

2020

CLEIDSON DA SILVA BARBOSA

Proposição de Política e Programa Organizacionais de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para Servidores Públicos em Regime de Teletrabalho

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2020

CLEIDSON DA SILVA BARBOSA

Proposição de Política e Programa Organizacionais de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para Servidores Públicos em Regime de Teletrabalho

Dissertação avaliada pela comissão examinadora:

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira (Orientador)
Universidade de Brasília (UnB)

Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad (Membro Interno)
Universidade de Brasília (UnB)

Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva (Membro Externo)
Universidade de Brasília (UnB)

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann (Suplente)
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília - DF
2020

Com gratidão,
Aos meus queridos pais Luiz e Lindalva.

Com ternura,
Ao meu pequeno filho Arthur.

Com carinho,
À minha amada esposa Carla.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral a proposição de uma Política e de um Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho direcionados a servidores públicos em regime de teletrabalho. A pesquisa foi fundamentada na Teoria sobre Políticas e Práticas de Recursos Humanos - PPRH e envolveu dois órgãos públicos, um em esfera estadual, denominado no presente estudo de órgão Alpha, e um em esfera federal, denominado como órgão Beta. Foi realizada uma pesquisa empírica, transversal, descritiva e qualitativa-quantitativa. Em termos metodológicos, a pesquisa se dividiu em três etapas interdependentes, a saber: (1) diagnóstico; (2) elaboração da política e (3) do programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho. Inicialmente, em termos exploratórios, foram analisados 112 normativos que tratavam de projetos de teletrabalho em instituições públicas. Para o diagnóstico, foram realizadas 14 entrevistas, das quais 13 foram transcritas e analisadas com a ajuda do software Iramuteq. Em termos quantitativos, foi aplicado um *survey* auto administrado via *google forms*, sendo composto por itens baseados nos fatores envolvimento e avaliação de desempenho da escala PPRH, de modo a avaliar a percepção dos servidores quanto a esses fatores e compará-los entre os dois órgãos estudados. A amostra da parte quantitativa da pesquisa envolveu os servidores das unidades que possuíam o projeto de teletrabalho em andamento no órgão Alpha e os servidores de duas diretorias do órgão Beta, uma população total de 173 servidores acessíveis, sendo que, destes, obteve-se 49 respostas válidas dos servidores do órgão Alpha e 57 do órgão Beta, ou seja, um total de 106 respostas, o que representa uma taxa de retorno um pouco acima de 60% do total em ambos os órgãos. Os dados foram tratados por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) com o uso de estatísticas descritivas e inferenciais não paramétricas. Nas etapas seguintes, para a consecução das minutas de política e de programa baseadas nos resultados do diagnóstico, foi realizada a triangulação de dados e informações que emergiram das entrevistas, das análises documentais e do tratamento dos dados do *survey*. Em termos de resultados, o diagnóstico revelou que as percepções críticas dos participantes da pesquisa estão relacionadas, por exemplo, à falta de coerência entre o discurso e a prática gerencial, repercutindo na carência de alinhamento estratégico e principalmente na diferenciação que fazem entre os trabalhadores convencionais e os teletrabalhadores o que gera certo preconceito em relação ao teletrabalho. Por outro lado, a pesquisa revelou que o teletrabalho não impacta negativamente no nível de envolvimento com o trabalho, sendo, pelo contrário, promotor de um maior envolvimento dos teletrabalhadores, já que, por exemplo, proporciona maior convivência familiar, controle sobre o horário de trabalho, redução do stress ocasionado pelos engarrafamentos e maior comprometimento com a conclusão das tarefas nos prazos pactuados. Como resultado final, a política elaborada envolveu conceitos e diretrizes que contribuam para reforçar o direcionamento das ações institucionais no intuito de fomentar o desenvolvimento do servidor, o sentimento de pertencimento à instituição, a simplificação de procedimentos e a orientação por resultados. Por sua vez, o programa foi desenvolvido com base na técnica 5W1H, que definiu os responsáveis, objetivos e prazos em relação às ações que a organização pode desenvolver, por exemplo, ações como a unificação de sistemas, adoção de sistemáticas de compartilhamento de demandas entre os servidores de unidades distintas, delimitação de metas para trabalhadores presenciais e teletrabalhadores e incentivos a práticas inovadoras no trabalho. Com o estudo, espera-se ter fornecido bases científicas, teóricas, empíricas e aplicadas para a gestão mais efetiva de pessoal. Ao final, são discutidas as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Teletrabalho, Home-Office, Envolvimento com o Trabalho, Avaliação de Desempenho e Política e Programa Organizacionais.

ABSTRACT

This research had as general objective to propose a Policy and a Work Involvement Program and Performance Evaluation directed to public agents on teleworking regime. The investigation was based on the Human Resource Policies and Practices Theory - PPRH and involved two public agencies, one at the state level, called Alpha, and one at the federal level, called Beta. An empirical, transversal, descriptive and qualitative-quantitative exploration was done. In methodological terms, the analysis was divided into three interdependent stages, namely: (1) diagnosis; (2) policy elaboration and (3) the Involvement with the Work and Performance Evaluation program. Initially, in exploratory terms, 112 teleworking projects normative in public institutions were verified. For the diagnosis, 14 interviews were performed, 13 of them transcribed and checked with the Iramuteq software help. In quantitative terms, a survey self-administered, by way of Google Forms, was applied, based on involvement and performance evaluation factors from the PPRH scale, in order to evaluate the public agents perception about these factors and compare them between the two studied institutions. The quantitative part sample involved agents of the units that had the teleworking project in progress in the Alpha agency and agents of Beta agency two boards, a 173 agents total population, from which were obtained 49 valid responses on the Alpha agency and 57 on the Beta, that is, a total of 106 responses, which represents a return rate slightly above 60% of the total in both agencies. The data were treated using the SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences) with the use of non-parametric descriptive and inferential statistics. On the following steps, in order to achieve policy and program drafts based on the diagnosis results, a data and information (that emerged from the interviews, documentary analyzes and treatment of the survey data) were triangulated. In terms of results, the diagnosis revealed that the critical perceptions of the research participants are related, for example, the coherence lack between discourse and managerial practice, reflecting on the strategic alignment scarcity and mainly on the differentiation made between conventional workers and teleworkers, which generates a certain teleworking bias. On the other hand, the research revealed that teleworking does not impact negatively the work involvement level, being, on the contrary, a promoter of greater teleworkers involvement, because, for example, it provides greater family coexistence, working hours control, reduction of traffic jams stress and greater commitment to completing tasks on agreed time. As the result, the formulated policy involved concepts and guidelines that contribute to increase the institutional actions orientation in order to instigate the agent development, the belonging institution feeling, the procedures simplification and orientation by results. For its part, the program was developed based on the 5W1H technique, which defined those responsible, objectives and deadlines in relation to the actions that the organization can develop, such as system unification, demand sharing systems adoption among agents from different units, goals definition for on-site and teleworkers and incentives for innovative practices at work. With the study, it is expected to have provided scientific, theoretical, empirical and applied bases for more effective personnel management. At the end, limitations of the study and recommendations for research s future are discussed.

Keywords: Telework, Home Office, Work Involvement, Performance and Policy Evaluation and Organizational Program.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da amostra por tempo de serviço em cada órgão	64
Figura 2 - Classificação Hierárquica Descendente – CHD do Corpus Geral.....	71
Figura 3 - Conceito de Teletrabalho	74
Figura 4 - Conceito envolvimento com o trabalho.....	76
Figura 5 - Classes da avaliação de desempenho.....	78
Figura 6 - Classes dos fundamentos e padrões de conduta.....	81
Figura 7 - Classes como melhorar o envolvimento com o trabalho	84
Figura 8 - Classes como melhorar a gestão de desempenho	87
Figura 9 - Classes reflexos gerais do Teletrabalho.....	92
Figura 10 - Mediana da variável teletrabalho dá certo por regime de trabalho.....	103
Figura 11 - Mediana da variável envolvimento por regime de trabalho	104
Figura 12 - Mediana da variável envolvimento com o trabalho por órgão	106
Figura 13 - Mediana da variável avaliação de desempenho por órgão	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Órgãos do poder executivo da União em que há projetos de teletrabalho	27
Tabela 2 - Órgãos do poder executivo dos Estados em que há projetos de teletrabalho	28
Tabela 3 - Órgãos do poder judiciário da União em que há projetos de teletrabalho	29
Tabela 4 - Órgãos do poder judiciário Estadual em que há projetos de teletrabalho	30
Tabela 5 - Tribunais de Contas em que há projetos de teletrabalho	31
Tabela 6 - Órgãos do Ministério Público da União em que há projetos de teletrabalho	31
Tabela 7 - Órgãos do Ministério Público Estadual em que há projetos de teletrabalho	32
Tabela 8 - Total de respondentes dos órgãos por regime de trabalho	60
Tabela 9 - Distribuição da amostra por sexo	61
Tabela 10 - Distribuição da amostra dos teletrabalhadores por sexo	61
Tabela 11 - Distribuição da amostra por faixa etária.....	62
Tabela 12 - Distribuição da amostra por escolaridade	62
Tabela 13 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade exigido para o cargo	62
Tabela 14 - Distribuição da amostra por natureza do cargo ocupado	63
Tabela 15 - Distribuição da amostra por tempo de serviço	63
Tabela 16 - Frequência de comparecimento presencial dos teletrabalhadores por órgão	64
Tabela 17 - Motivo do servidor não realizar teletrabalho	65
Tabela 18 - Resumo dos procedimentos metodológicos de pesquisa.....	68
Tabela 19 - Diretrizes, fundamentos ou padrões de conduta.....	79
Tabela 20 - Distribuição dos normativos por poder	94
Tabela 21 - Fase do projeto de Teletrabalho	94
Tabela 22 - Ano de publicação da norma	94
Tabela 23 - Limite de servidores em teletrabalho na unidade	95
Tabela 24 - Exigência de tempo mínimo do servidor no setor	95
Tabela 25 - Frequência de comparecimento presencial.....	96
Tabela 26 - Limite do período em Teletrabalho	96
Tabela 27 - Dispositivos sobre envolvimento com o trabalho	97
Tabela 28 - Aumento de produtividade	98
Tabela 29 - Frequência dos fundamentos nos normativos sobre o teletrabalho	98
Tabela 30 - Resumo dos fundamentos, diretrizes e padrões de conduta	100
Tabela 34 - Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho	102

Tabela 35 - Testes de hipóteses das variáveis por Órgão	105
Tabela 36 - Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Alpha	107
Tabela 37 - Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Beta.....	108
Tabela 38 - Correlações com a variável tempo de serviço - Rho de Sperman.....	109
Tabela 39 - Correlação de <i>Sperman</i> por variável	110
Tabela 40 - Política de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho	113
Tabela 41 - Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CLT	Consolidação da Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior de Justiça do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
GP	Gestão de Pessoas
NAP	Nova Administração Pública
PPRH	Políticas e Práticas de Recursos Humanos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (pacote estatístico para as ciências sociais)
ST	Segmentos de Texto
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivos	15
1.2. Justificativas	15
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1. Nova Administração Pública	19
2.2. Teletrabalho: conceito e contexto	22
2.2.1. Órgãos públicos brasileiros em que há projetos de Teletrabalho	27
2.3. Fatores relevantes associados ao Teletrabalho	32
2.3.1. Equilíbrio trabalho-vida e isolamento social	33
2.3.2. Supervisão, controle e liderança	34
2.3.3. Envolvimento	36
2.3.4. Autonomia e responsabilidade	37
2.3.5. Desempenho	39
2.3.6. Regulamentação e responsabilidades pelos instrumentos de trabalho	40
2.3.7. Impactos sociais e ambientais	41
2.3.8. Satisfação e motivação no trabalho	42
2.3.9. Tendências e outros determinantes	43
2.4. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	44
2.4.1. Política de Envolvimento com o Trabalho	48
2.4.2. Gestão e Avaliação de desempenho	52
3. MÉTODO	57
3.1. Caracterização da pesquisa	57
3.2. Etapas da pesquisa	58
3.3. Caracterização da população e amostra	59
3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa	65
3.5. Procedimentos de coleta e análise dos dados	67
4. RESULTADOS	70
4.1.1. Percepção geral sobre o teletrabalho, o envolvimento e avaliação de desempenho	70
4.1.2. Percepção sobre o conceito de teletrabalho	74
4.1.3. Percepção sobre o conceito de envolvimento com o trabalho	76
4.1.4. Percepção sobre o conceito de avaliação de desempenho	77

4.1.5.	Percepção sobre quais os principais fundamentos do teletrabalho	79
4.1.6.	Percepção sobre como melhorar o envolvimento do servidor com o trabalho	84
4.1.7.	Percepção sobre como colocar em prática uma avaliação efetiva de desempenho	87
4.1.8.	Percepção sobre demais reflexos decorrentes do teletrabalho no órgão	91
4.1.9.	Principais aspectos observados nos normativos sobre o teletrabalho	94
4.2.	Diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores	101
4.3.	Política e Programa Propostos	111
4.3.1.	Política de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho	112
4.3.2.	Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho	116
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
5.1.	Síntese dos principais resultados	130
5.2.	Contribuições acadêmicas e gerenciais	134
5.3.	Limitações e recomendações para pesquisas futuras	136
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE I	145
	APÊNDICE II	146

1. INTRODUÇÃO

Desde a redemocratização do Brasil e, principalmente, durante a década de 1990, uma crescente discussão sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado brasileiro vem disseminando modelos e práticas que promovam a inovação na gestão pública brasileira, aliado a instrumentos organizacionais típicos do gerencialismo e do mundo corporativo empresarial (Oliveira, Sant’Anna, & Vaz, 2010).

Nessa perspectiva, há de se salientar iniciativas como o Teletrabalho, regime de trabalho característico da iniciativa privada, atualmente adotado por algumas organizações públicas ao redor do mundo e no Brasil. O termo, também designado em inglês como *telework*, *telecommuting* ou *home-office*, foi descrito pela primeira vez por Jack Nilles, na década de 1970 (Nilles, Carlson, Gray, & Hanneman, 1976). O Teletrabalho compreende, basicamente, uma pessoa realizando alguma função relacionada às atividades rotineiras do trabalho, usando, para isso, da tecnologia da informação para alcançar os resultados desejados, atuando remotamente em tempo integral ou parcial (Nilles, 1997).

Tal modelo de trabalho à distância exige, ainda mais no setor público, um complexo detalhamento e envolve diversas questões tanto técnico-operacionais quanto jurídico-legais e de Gestão de Pessoas, além de demandar maior controle e segurança sobre o acesso, disponibilidade e divulgação de informações, coligado à responsabilização dos envolvidos. Mross (2016, p. 9) afirma que tal “prática necessita de regulamentação detalhada que mitigue o risco de haver prejuízos a ambas as partes nas relações de trabalho”.

Embora o controle proposto decorrente do gerencialismo deixe de ser orientado apenas para os processos (comportamento e tarefas) e passe a ser guiado por resultados (Secchi, 2009), ainda persistem visões distorcidas dos gestores sobre o Teletrabalho. Silva (2015, p. 3) ressalta que “há muitas visões equivocadas acerca do Teletrabalho. Os dirigentes públicos são muito sensíveis e receosos em relação às notícias de que determinado funcionário possa ficar em casa e lá não trabalhe”.

O sucesso ou fracasso do teletrabalho “dependeria da capacidade de identificar práticas e ações adequadas para gerenciar a complexidade de trabalhar à distância, abordando questões como supervisão e controle, transferência de conhecimento, relacionamento e gestão de comunicação” (Errichiello & Pianese, 2016, p. 282), uma vez que os prováveis reflexos do envolvimento e dos processos de acompanhamento do desempenho dos trabalhadores, sem

gestão adequada, poderiam repercutir em um custo maior que a redução proporcionada por determinada mudança (Lacombe, 2005).

Assim, em qualquer programa de trabalho flexível, é preciso então considerar os meios para fazer sua gestão entre quem realiza o teletrabalho e os que continuam atuando presencialmente, além de seus reflexos sobre os recursos humanos, tais como **as políticas de gestão de pessoas de envolvimento no trabalho** às quais estão relacionadas “às práticas de comunicação organizacional, de participação, de relacionamento e ainda de reconhecimento às contribuições dos colaboradores” (Demo, 2008, p. 84) e as de **avaliação de desempenho** a qual esta relacionada ao processo de avaliação, classificação do desempenho e fornecimento de informações sobre o comportamento e necessidades de melhoria no trabalho (Rodrigues, Cesário, Castanheira, & Correio, 2017).

Segundo Demo, Fogaça e Costa, (2018) é premente que novos estudos procurem tratar do modo como as políticas de gestão de pessoas de envolvimento e avaliação de desempenho são desenvolvidas pelo setor de RH das organizações, em especial as públicas. Poucas pesquisas sobre o teletrabalho envolvem o assunto, além disso, são constates as críticas aos processos de acompanhamento de desempenho falhos e ao distanciamento dos profissionais (Barros & Silva, 2010). No Brasil, o teletrabalho também ainda não goza sequer de lei específica que regulamente a sua realização na esfera pública, sendo que os órgãos que atualmente permitem o teletrabalho, principalmente no poder executivo, o fazem com base em normativos, portarias e outros tipos de instrumentos internos, que dão as bases regulamentares para sua adoção.

Parece oportuno, portanto, refletir sobre o teletrabalho e sua prática no setor público brasileiro, a fim de compreender como os envolvidos se relacionam e produzem saberes e técnicas em meio às novas formas de trabalho, as quais ainda geram bastante desconfiança e resistência (Brown, Smith, Arduengo, & Taylor, 2016; Kwon & Jeon, 2017).

Dentro deste contexto, observa-se a problemática central do presente trabalho: **no que difere as práticas de gestão de pessoas, em especial aquelas que abordam o envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho, entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores.**

Para atuar sobre tal problemática, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: na introdução é descrita uma breve contextualização e expostos alguns conceitos; nos objetivos geral e específicos são elencados os principais direcionamentos da pesquisa; na

justificativa são relatados os fatores que levaram a escolha e importância do tema; já na parte do referencial teórico são demonstrados os aspectos gerais, conceitos e contexto do teletrabalho, e das variáveis envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho; na parte do método são detalhadas as etapas e os aspectos metodológicos empregados na pesquisa; em seguida são detalhados os principais achados do levantamento de dados e das entrevistas, apresentando ao final a política e programa propostos, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1.1. Objetivos

O objetivo geral do presente estudo foi **propor uma política e um programa organizacionais de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho para servidores públicos em regime de teletrabalho.**

Para o alcance do objetivo geral proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a percepção dos de servidores participantes, em regime de teletrabalho e trabalho presencial, sobre as variáveis envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho, bem como sobre o próprio teletrabalho e seus aspectos relacionados;
- Testar diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores no que diz respeito ao envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho;
- Propor uma minuta de política e de programa organizacionais direcionados ao envolvimento com o trabalho e à avaliação de desempenho para trabalhadores que atuam em regime de teletrabalho.

1.2. Justificativas

A busca por melhores resultados na prestação dos serviços públicos e o excesso de formalismo decorrente das disfunções burocráticas que imperava dentro dos órgãos públicos brasileiros motivaram as reformas administrativas na década de 1990 (Bresser-Pereira, 2008). As constantes mudanças observadas na sociedade atual junto aos avanços da tecnologia da

informação reforçaram a necessidade de se repensar a agilidade, rapidez, flexibilidade e qualidade dos serviços públicos (Keinert, 1994). O que demanda um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos, uma superação dos tradicionais modelos de gestão pública, disfuncionais e morosos, por meio da difusão de sistemas mais flexíveis (Bresser Pereira, 2001).

Dentro deste contexto, a presente pesquisa justifica-se em três dimensões: social, institucional e acadêmica. Do ponto de vista social, o estudo justifica-se dado a importância dos possíveis impactos do teletrabalho na qualidade percebida dos serviços públicos pelos seus usuários, estes passando a serem ofertados com maior eficiência e produtividade, o que traduz-se em menor tempo de resposta nas demandas dos cidadãos, conseqüentemente, aumento na qualidade na prestação dos serviços sem discontinuidades. Outro ponto de destaque, relaciona-se, por exemplo, aos efeitos ambientais de tais projetos de teletrabalho, uma vez que há evidências empíricas consistentes de redução dos gases de efeito estufa decorrente da menor intensidade do tráfego urbana nas cidades onde são estimulados os arranjos de trabalho a partir de casa, sem contar a promoção do convívio familiar que o teletrabalho proporciona aos trabalhadores.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), o Brasil já contava, em 2014, com pelo menos 12 milhões de teletrabalhadores (Silva, 2014). Confirmando essa tendência, Alan Felstead (2012) relata que, em 2010, cerca de um em cada sete (15,3%) trabalhadores realizavam suas atividades pelo menos uma vez por semana fora do local de trabalho convencional no Reino Unido, e que, tomando por base o ano de 1997 quando a proporção era de 11,3%, o quadro de teletrabalhadores chegará ao percentual de até 20% em 2025.

[...] não se pode negar que o teletrabalho tem-se mostrado uma tendência muito forte no mundo do trabalho atual. Essa modalidade de trabalho, sem dúvida, pode trazer diversos benefícios tanto às empresas como aos trabalhadores – as leituras mais otimistas sobre o tema esforçam-se em enfatizar essa possibilidade. Entretanto, demonstra-se que a modalidade do teletrabalho está longe de poder ser tomada como, inequivocamente, vantajosa, carregando em si um universo de riscos associados tanto do ponto de vista dos trabalhadores diretamente envolvidos como da sociedade em si (Rocha & Amador, 2018, p. 160).

Em meio a esse contexto, o estudo atual, sob a ótica institucional, pode apontar, se os princípios trazidos por tal mudança de perspectiva burocrática para uma mais gerencial, decorrentes da adoção do teletrabalho, contribuiram para melhorias no setor público, se o teletrabalho pode ser uma alternativa para a organização, e se há ainda fatores organizacionais

que devam ser observados ou até modificados pelos responsáveis do RH dos órgãos públicos. O levantamento das percepções sobre o envolvimento no trabalho e sobre a avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico no ambiente de trabalho destes servidores, oferece insumos para a elaboração de uma política consistente e um programa confiável acerca de tais desafios enfrentados pelos departamentos de gestão de pessoas, tendo em vista as necessidades destes trabalhadores em regime de teletrabalho.

O teletrabalho não é simplesmente uma forma diferente de atribuir e realizar o trabalho, uma vez que ele cria um novo ambiente organizacional com diferentes maneiras de definir tarefas, solução de conflitos, envolvendo problemas de integração com diversas responsabilidades de gerenciamento (Mahler, 2012). Por conseguinte, conforme salienta Groen, van Triest, Coers, e Wtenweerde (2018) mais estudos sobre os diferentes tipos de gestão (por tarefas e por resultados) precisam ser realizados visando identificar melhor como esse novo estilo de trabalho afeta não só os teletrabalhadores, mas todos aqueles inseridos na organização.

Já sob o ponto de vista acadêmico e partindo do pressuposto de construção e desenvolvimento de uma abordagem sobre o envolvimento no trabalho e avaliação de desempenho, o estudo contribui para a produção de conhecimento na área, evidenciando problemas e possíveis alternativas vivenciadas em um contexto organizacional de trabalhadores em situação de teletrabalho.

De acordo com Munsch, Ridgeway e Williams (2014) o teletrabalho ainda é estigmatizado e mesmo que os indivíduos não tenham preconceitos em relação ao trabalho flexível quando entram em uma organização, as opiniões pessoais podem ser influenciadas de tal forma que os funcionários se tornem tendenciosos ao longo do tempo, prejudicando o envolvimento com a organização e o processo de implementação do projeto (Munsch et al., 2014).

Nesse sentido, o levantamento de como é percebido o envolvimento no trabalho pelos integrantes da organização esclarece pontos importantes a serem revistos em projetos de teletrabalho, tais como componentes comportamentais, procedimentais, comunicacionais e relacionais, centrando-se no pressuposto de desenvolvimento do trabalhador (Rodrigues et al., 2017). Passo importante passa por um processo de gerenciamento de desempenho sendo aprimorado pautando-se também no envolvimento dos funcionários, aspecto este determinante para resultados positivos no desempenho do trabalho (Gruman & Saks, 2011).

Em síntese, espera-se que um levantamento com enfoque nesses fatores associados aos servidores em situação de teletrabalho, ou que sejam impactados por tal forma de trabalho, propicie elementos empíricos que permitam o ajustamento das políticas de gestão de pessoas aos pressupostos modernos da Administração Pública, fornecendo *insights* sobre possíveis impactos do teletrabalho.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. Nova Administração Pública

Conforme Matos e Pires (2006), as teorias administrativas iniciam-se com a teoria da Administração Científica de Frederick W. Taylor (1856 – 1915). Ela é baseada na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade com o menor custo, o que provocou uma grande revolução no período. Outro modelo bastante disseminado, em 1913, foi o Fordista, o qual envolveu uma extensa mecanização, uso de máquinas e ferramentas especializadas, linha de montagem e crescente divisão do trabalho.

Já a Teoria Burocrática de Max Weber, disseminada no século XX com a intenção de tornar o estado menos patrimonialista, identifica certas características da organização formal voltadas exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. Tem aspectos encontrados tanto no fordismo como no taylorismo, tais como: especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e regulamentos; sistema de procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais, promoção e seleção baseada na competência técnica (Matos & Pires, 2006; Motta, 2013; Bresser-Pereira, 1996).

Em seguida, surgiram outros modelos: Escola das Relações Humanas, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas, Teoria do Desenvolvimento Organizacional, Abordagem Contingencial e, a partir da década de 80, abordagens Sócio-Técnicas com ênfase nas relações entre o funcionamento dos subsistemas social e técnico (Matos & Pires, 2006). Esta última abordagem, em oposição à organização do trabalho do modelo taylorista-fordista, é baseada por um desenvolvimento de trabalho em grupos semi-autônomos e com a evolução e aprendizado contínuo.

A teoria das organizações lança um olhar diferente sobre esses novos mecanismos ou práticas de gestão. Para Drago (1992, p. 64) “a teoria das organizações, teria como objeto a organização lúdica, transformada pela desalienação do trabalho e, por consequência, pelo fim da Tecnoocracia. Seria a organização do futuro”.

No setor público, o processo de mudança da administração burocrática para a administração pública gerencial, também conhecida como Nova Administração Pública (NAP), enfatizou a maneira de como o setor privado exercia racionalmente sua gestão voltada por resultados (Andion, 2012; Bresser-Pereira, 2008). “Por meio da introdução de ferramentas

e técnicas oriundas da iniciativa privada, buscou-se no setor público a modernização da gestão, de modo que a eficiência passou a ser compreendida como uma nova palavra da ordem” (Oliveira & Paula, 2014, p. 114).

O gerencialismo emergiu na segunda metade do século XX, em resposta à forte expansão das funções econômicas e sociais do Estado e devido ao desenvolvimento tecnológico, pois ambos evidenciaram os problemas derivados da burocracia (Demo, 2008).

Isso ocorreu em um ambiente de forte globalização econômica mundial a qual começava a gerar grande impacto no mercado, exigindo das organizações, tanto públicas quanto privadas, prestação de serviços de maior qualidade, com economicidade na consecução de suas atividades. Essas mudanças percorreram o mundo e respondiam a essa globalização em andamento. Segundo Lustosa da Costa (2010), a NAP surgiu como uma estratégia de enfrentamento a crise do capitalismo e foi marcada por três dimensões básicas: a dimensão econômica *keynesiana*, a qual pregava a intervenção estatal na economia; a dimensão social, caracterizada pelo Estado de bem estar social que garantia políticas públicas na área social; e a dimensão administrativa, esta relacionada à forma de organização burocrática do Estado.

Diante disso, na década de 1970, permeada por uma redução do tamanho do Estado (estado mínimo), a NAP começava a se desenvolver, expandindo-se, durante a década de 1980, intensamente por vários países (Pereira & Araújo, 2016). No Brasil, em meio a uma grave crise econômica na década de 1990, a reformado Estado veio tardiamente, iniciando-se de forma intuitiva e errática quando da posse do governo de Fernando Collor de Mello, que realizou uma série de remanejamentos estruturais (Costa, 2010a). O Gerencialismo entrou de vez para o debate nacional em 1995 com as ideias de Bresser Pereira por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pereira, 2008; Pereira & Araújo, 2016; Sano & Abrucio, 2008).

A reforma gerencial proposta por Bresser foi idealizada visando uma administração pública orientada por resultados e, mesmo sofrendo intensa oposição interna, ao observar as ações de governos subnacionais, percebeu-se forte influência de tal ideário na atuação de diversos gestores públicos, haja vista uma série de inovações governamentais experimentadas nos últimos anos (Abrúcio, 2010).

O modelo burocrático, com seu rigoroso formalismo, trouxe consequências negativas, principalmente na capacidade do Estado em oferecer respostas rápidas e condizentes aos mais

variados interesses dos cidadãos (Costa, 2010a). Logo, para concretização dos objetivos da NAP (Pereira & Araújo, 2016), observou-se três linhas centrais: uma voltada à orientação da administração pública por resultados, uma segunda vinculada a uma pluralidade maior de atores não estatais provedores de serviços públicos e por fim, uma terceira ligada à combinação entre flexibilidade da gestão burocrática e um aumento de mecanismos institucionais de controle. “A avaliação de resultados passou a ser, portanto, pedra fundamental na sustentação da reforma do Estado” (Costa & Castanhar, 2005, p. 972).

Nos programas de teletrabalho, é possível notar essas linhas centrais apontadas, uma vez que o deslocamento do controle da tarefa para a gestão por resultados dos servidores, a inclusão de múltiplos atores (dos mais diversos locais) em um mesmo trabalho ou projeto e a busca por procedimentos burocráticos mais flexíveis que permitam a realização dos trabalhos remotamente são alicerces para a implementação e sucesso desses novos arranjos de trabalho no setor público.

Nessa mudança de perspectiva, observa-se também forte influência de outros poderes, haja vista a histórica tendência legalista no Brasil. Em um levantamento sobre os aspectos gerencialistas presentes em emendas constitucionais e leis federais, os autores Machado, Lopes, Verão, Camacho, e Ferreira (2017) constataram, em alguns documentos normativos, elementos alinhados ao Gerencialismo e, na visão deles, mesmo que maior parte das proposições tenham ocorrido por iniciativa do Poder Executivo, o Legislativo teve, ao permitir a introdução de aspectos mais gerenciais na administração pública, importante contribuição com a trajetória de mudança.

Na visão de Lacombe (2005), a desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que agregam valor aos produtos e serviços, demandando maiores exigências em relação à qualificação das pessoas. Para Demo (2010), a busca por maior eficiência da máquina pública, principalmente em relação aos servidores, junto à necessidade de reduzir custos, aumentar a qualidade dos serviços prestados e um maior foco no cidadão, tornaram-se anseios centrais da administração pública, mas o discurso não vem condizendo com a prática, de modo que a presença de fatores disfuncionais da burocracia, bem como a incipiente transparência de seus processos e instituições, tornam a mudança bastante lenta.

Lustosa da Costa (2010a) alude que o gerencialismo, baseia-se no pressuposto da racionalidade econômica de modo que atuação do Estado desloca-se para funções

regulatórias; as políticas sociais têm sua execução delegada a terceiros; os cidadãos são tratados como clientes; bens e serviços públicos, avaliados por critérios de resultado; instituições públicas geridas por métodos empresariais, com foco na eficiência; funcionários públicos avaliados por critérios de desempenho. Esse conjunto de ações acarreta implicações importantes quando se pretende transpor mecanismos ou instrumentos de gestão, com efeitos relevantes na administração de organizações privadas para as organizações públicas (Andion, 2012).

É nesse macro contexto que a questão do teletrabalho se insere no Brasil. O advento de novas Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TIC's) e a difusão de fatores vistos como diferenciais competitivos em organizações privadas emergiram práticas de gestão de pessoas voltadas ao gerencialismo, evidenciando a implementação em diversos segmentos do setor público de projetos de teletrabalho com o objetivo de maior racionalização dos custos, aumento da produtividade, melhor gestão e satisfação dos trabalhadores.

2.2. Teletrabalho: conceito e contexto

O termo teletrabalho “é sinônimo de trabalho a distância. Refere-se a toda atividade remota realizada por meio de tecnologias de informação e comunicação, permitindo a obtenção de resultados num lugar diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza” (Rosenfield & Alves, 2011b, p. 414–415). O prefixo do termo vem da palavra grega “*têle*” que significa longe.

Apesar de haver certo consenso sobre a importância do teletrabalho como um arranjo de trabalho alternativo, não existe uma teoria única e abrangente acerca de suas características e consequências (Gajendran & Harrison, 2007). A discussão sobre o que é o teletrabalho faz do conceito mais uma construção ideológica da realidade ou uma tentativa de descrição dos diferentes tipos. “É possível assegurar que todas as diferentes conceituações estão certas, o que demonstra ideias fortemente contraditórias” (Rosenfield & Alves, 2011a, p. 215). Fincato, Cracco Neto e Soria (2013) explicam, por exemplo, que o teletrabalho teve seus primeiros aspectos cunhados há bastante tempo e não seria uma inovação atual, ou seja, ele não surgiu com o aparecimento da internet e sua origem não tem ligação nem com a eletricidade.

Tal argumento tem por base a invenção do Telégrafo de Chappe, em 1793, na França, um sistema de comunicação visual com um código correspondente, sendo inicialmente desenvolvido para fins bélicos o qual começou a ser colocado à disposição dos cidadãos civis

por volta de 1823, alavancando o surgimento empresarial para exploração econômica do teletrabalho. Na época, a mensagem enviada à distância era descrita à mão, em papéis da empresa de Chappe, entregando-a ao destinatário por um mensageiro, tudo realizado via mecanismo de comunicação tecnológico inventado por Chappe e a comunicação era, basicamente, de forma remota. (Fincato et al., 2013)

Com a transição para novos processos de manufatura e após a Revolução Industrial, entre o século XVII e XVIII, conciliar a automação e o trabalho tornou-se inevitável, tendo em vista que cada vez mais a produção em massa através de maquinários demandava maiores investimentos em mecanismos tecnológicos, de modo a mitigar deficiências provocadas na execução das tarefas pelos funcionários (Trope, 1999).

Como consequência dos crescentes investimentos em máquinas e novas tecnológicas fabris, houve o surgimento de diversas formas de trabalho, como a prestação de serviço à distância, que seria a execução do trabalho por intermédio do funcionário fora do seu local tradicional de serviço, ou seja, sem a presença física dele na empresa (Trope, 1999). “A ideia de trabalho eletrônico em domicílio existe desde o final dos anos de 1950, mas apenas na década de 1970 sua utilização passou a ser efetiva” (Rosenfield & Alves, 2011b, p. 415), ganhando força quando do aprofundamento da crise do petróleo.

Com o aumento no preço dos combustíveis, os dispêndios com os deslocamentos dos funcionários para os seus locais de trabalho passaram a ser um custo preocupante para as organizações, isso combinado com a criação de novas tecnologias propiciou o surgimento da chamada telemática (Jardim, 2004). A telemática, por sua vez, é conceituada como a área que trata do uso da informação através da combinação do computador e dos meios de comunicação. Dentro dessa nova perspectiva de mudanças organizacionais, a telemática contribuiu, então, para o início de novas formas de execução do trabalho, como é o caso do teletrabalho (Jardim, 2004).

Na literatura em geral, Jack Nilles é considerado o pai do teletrabalho que o entende como o trabalho executado remotamente por meio da tecnologia da informação, podendo ser em tempo integral ou parcial (Nilles, 1997). Para Nilles et al. (1976) o teletrabalho envolve não só a consecução das atividades em domicílio ou a interação com o escritório central via telecomunicação ou por computadores, mas também aqueles realizados via centros de trabalho próximos ao domicílio dos trabalhadores ou em centros satélites.

O termo teletrabalho é amplamente usado para descrever uma variedade de arranjos que se relacionam ao trabalhador longe do *locus* principal do empregador (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010). Existem ainda outras expressões descritas por alguns autores como sinônimos para o teletrabalho, entre eles, *home-office*, *telework*, *e-work*, *e-commuting* e *telecommuting* (Nogueira & Patini, 2012; Rosenfield & Alves, 2011b). Allen, Golden e Shockley(2015) oferecem a seguinte definição para teletrabalho:

Uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas típicas de trabalho (variando de algumas horas por semana a tempo integral) para trabalhar longe do local habitual de serviço, geralmente em casa, usando da tecnologia para interagir com os outros conforme necessário para conduzir as tarefas de trabalho (p. 44).

Não há um consenso acerca da quantidade necessária de horas ou dias da semana/mês trabalhados remotamente para ser caracterizado como teletrabalho, alguns dizem que ocorrendo pelo menos uma vez por semana estaria configurado o teletrabalho, outros qualquer dia dentro de um mês, o consenso gira entorno da noção de que seja algo formal e periódico (Allen et al., 2015). Contudo, excluem-se do conceito tarefas que normalmente são executadas fora do local de trabalho convencional, como por exemplo, viagens, visitas aos clientes, palestras, apresentações em conferências, etc (Gajendran & Harrison, 2007).

Lacombe (2005, p. 350) entende o teletrabalho como a forma de “levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho. O trabalho pode ser feito em casa ou em um escritório próximo da residência, mas longe da organização.” Ainda para o autor, o teletrabalho não é uma cura para todos os males, uma vez que exige autodisciplina e automotivação e para que dê certo demanda bastante dos setores responsáveis pelo acompanhamento com reuniões periódicas, metas bem estabelecidas, além de responsabilidades bem delimitadas e compreendidas por todos.

Nos Estados Unidos, em 2010, no governo do então presidente Barak Obama, foi criado o *Teleworking Enhancement Act*, uma lei de incentivo ao uso do teletrabalho no setor público. Para o governo americano, o teletrabalho é considerado um arranjo de trabalho flexível e para o servidor ser autorizado a exercer suas atribuições a partir de um local diverso de onde ele normalmente trabalha deve haver um acordo por escrito entre a unidade administrativa/chefe responsável e o servidor. É exigido ainda treinamento prévio sobre as principais funcionalidades da tecnologia de informação e comunicação e ele precisa estar disponível para acessar o sistema de informação, ou qualquer outro, dentro do horário de expediente convencional da unidade organizacional ao qual mantém vínculo(Brasil, 2014).

No Brasil, importante mudança envolvendo as formas de trabalho remoto, principalmente no setor privado, ocorreu com a publicação no Diário Oficial da União de 16 de dezembro de 2011, com a lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011, esta alterando o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. A mudança equiparou os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos, a redação do Artigo passou a ser:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Mais recentemente, com a reforma trabalhista decorrente da aprovação da Lei 13.467/2017, veio a inclusão de um capítulo específico para o teletrabalho, este agora previsto nos artigos 75-A e seguintes da CLT. O legislador estabeleceu no artigo 75-B que o regime de teletrabalho consiste na prestação de serviços preponderantemente fora das dependências da empresa, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, atentando-se para o fato desse tipo de trabalho não se confundir com o trabalho externo. Já o Artigo 75-C dispõe que essa nova forma de prestação de serviço deverá constar expressamente em contrato de trabalho, devendo este especificar quais as atividades que serão realizadas pelo empregado.

Tal mudança foi de suma importância, pois havia certo abismo entre a realidade e a lei, porém, mesmo após as alterações, ocorreram intensos debates sobre sua aplicabilidade ou possível inconstitucionalidade. Visando apaziguar um entendimento, em recente publicação, o Ministério do Trabalho acatou um parecer jurídico da Advocacia Geral da União a qual procurou esclarecer a controvérsia existente acerca da aplicação ou não da proteção da jornada de trabalho, do adicional noturno, das horas extras ou de qualquer outro direito que seja auferido por meio de controle da jornada de trabalho. Tal documento explana:

Pelo exposto, entende-se que, regra geral, os empregados que trabalham em teletrabalho não estão abrangidos pelo regime de jornada de trabalho, estando excluídos da proteção da jornada, bem como dos demais direitos provenientes do Título II da CLT, tais como, adicional noturno, horas extras ou qualquer outro que seja auferido por meio de controle da jornada de trabalho.

No entanto, caso sofram fiscalização dos períodos de conexão telemática, localização física ou qualquer outro meio capaz de controlar o horário do início e término do seu labor diário ou semanal, enquadrar-se-ão na disposição do art. 7º da CF/88 e possuem direito à proteção da jornada, inclusive eventuais horas extras etc.(Despacho do Ministério do Trabalho, 2018).

O tema é controverso e ainda instiga debates, por exemplo, o Projeto de Lei n. 8501/2017 tem a intenção de revogar todo o capítulo sobre o teletrabalho e os artigos alterados pela reforma trabalhista de 2017 envolvendo o assunto. Já abrangendo os servidores públicos, não existe normatização em lei sobre o assunto. Há em tramitação desde 2015 o Projeto de Lei n. 2723/2015 que visa acrescentar o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União para autorizar a implantação do trabalho remoto no serviço público, porém encontra-se sem qualquer movimentação desde dezembro de 2016.

Aimée Mastella Silva (2015), em um trabalho apresentado no V Congresso Ibero-americano, chama a atenção para o fato da ausência de regulamentação por lei que estimule a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro, seja em âmbito federal, estadual ou municipal. Em consequência disso, a maioria das normas orientadoras foram elaboradas por cada órgão dentro de sua competência. Alguns órgãos do poder executivo da União regulamentaram o teletrabalho pautando-se apenas pelo que preconiza o §6º do art. 6º do Decreto nº 1.590/1995, a saber:

Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade.

Mais recentemente, o então Ministério do planejamento publicou a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, estabelecendo orientações, 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 Programas de Gestão voltados aos servidores dispensados do controle de frequência. Já os órgãos do poder judiciário, ao regulamentar o teletrabalho, pautam-se pelas diretrizes da Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, além dessa norma os tribunais de justiça do trabalho observam também as orientações das Resoluções nº 207, de 29 de setembro de 2017, e nº 151, de 29 de maio de 2015 do Conselho Superior de Justiça do Trabalho – CSJT.

Assim, é notória a carência que o Estado brasileiro tem acerca não apenas das bases legislativas sobre teletrabalho, mas, conseqüentemente, de estudos que investiguem tal prática, razão pela qual o presente projeto ganha ainda mais relevância.

2.2.1. Órgãos públicos brasileiros em que há projetos de Teletrabalho

Com base nas informações obtidas através do Serviço de Informação ao Cidadão - SIC dos três poderes da União e dos estados, incluindo o Distrito Federal, elaborou-se as tabelas de 1 a 7, que apresentam os órgãos públicos brasileiros que autorizaram ou regulamentaram a prática do teletrabalho para os seus servidores. Ressalta-se o curioso caso do Estado de Roraima, aonde havia um projeto de teletrabalho na procuradoria do Estado, mas por decisão interna ele foi descontinuado. Outro fato interessante é a quantidade de órgãos do poder executivo da União que deram início a projetos de teletrabalho nos últimos três anos, demonstrando a forte tendência atual.

Os dados foram obtidos com base na Lei de acesso a informação nº 12.527/2011. Foram consultados mais de 500 órgãos, entre junho de 2018 e fevereiro de 2019, sendo que nenhuma Assembleia Legislativa Estadual deu retorno positivo, bem como a Câmara dos Deputados e o Senado Federal negaram possuir o projeto em andamento, apesar deste último ter mencionado constar, em seu plano estratégico, a implementação do teletrabalho. Dentre os Tribunais Regionais Eleitorais que ainda não implementaram o teletrabalho, há alguns que estão aguardando uma normatização do Tribunal Superior Eleitoral para darem início aos seus projetos.

Abaixo os órgãos que confirmaram ter autorizado e/ou regulamentado o teletrabalho dando início a projetos-piloto ou a implementação permanente. É importante destacar que esses dados são primários, ou seja, foram levantados e analisados pelo próprio autor, configurando-se, portanto, como um levantamento empírica inicial e que nem todos os órgãos questionados deram alguma resposta.

Tabela 1

Exemplo de órgãos do poder executivo da União em que há projetos de teletrabalho

Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Controladoria-Geral da União	600	Portaria nº 747, de 16 de março de 2018
Advocacia Geral da União	^a	Portaria nº 545, de 23/12/2015, Portaria nº 287, de 28/07/2017, e Resolução nº 1, de 31/07/2017, do Comitê Gestor da Jornada Semi-presencial
Defensoria Pública da União	^a	Resolução CSDPU nº 101, de 03 de novembro de 2014.
Agência Nacional de Telecomunicações	50	Portaria ministerial nº 6.203, de 28 de dezembro de 2016,
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	315	Portaria interna nº 415, de 15 de fevereiro de 2018
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade	15	Portaria nº 805, de 08/12/2017
Ministério do Meio Ambiente	03	Portaria nº 462, de 6 de dezembro de 2017 e Portaria nº 98, de 5 de abril de 2018

Arquivo Nacional	05	Portaria nº 48, de fevereiro de 2017
Conselho Administrativo de Defesa Econômica	11	Portaria nº 438, de 21 de dezembro de 2017.
Departamento de Polícia Rodoviária Federal	^a	Instrução Normativa interna n.º 49, de 19 de novembro de 2014
Ministério da Justiça	64	Portaria nº 926, de 31 de outubro de 2017
Comissão de Valores Mobiliários	50	Portaria CVM/PTE/ nº 42, de 04 de abril de 2018 Portaria CVM/PTE/ nº 82, de 22 de junho de 2018
Banco Central do Brasil	103	Portaria nº 94.031, de 5 de julho de 2017 Ordem de serviço nº 5.037, de 28 de julho de 2017 Portaria nº 98.980, de 25 de julho de 2018
Fundação Universidade Federal do Amapá	^b	Processo Adm. nº 3125.032523/2017-61, de 05/10/2017
Agência Nacional de Saúde Suplementar	164	Portaria nº 69, de 20 de julho de 2016 Resolução Administrativa nº 68, de 05 de junho de 2017
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	200	Portaria nº 1665, de 02 de outubro de 2017
Agência Nacional de Aviação Civil	^a	Portaria nº 2.192, de 28 de junho de 2017
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	58	Portaria nº 278/2017 publicada no DOU de 25/10/2017
Instituto Nacional do Seguro Social	^b	Portaria nº 94, de 11 de janeiro de 2018
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	216	Portaria nº 02, de 08 de janeiro de 2016 Instrução Normativa nº 50, de 01 de março de 2016 Instrução Normativa nº 67, de 22 de fevereiro de 2017
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços	73	Portaria nº 2.529-SEI, de 28 de dezembro de 2017 e Portaria nº 82-SEI, de 15 de janeiro de 2018
Ministério do Turismo	03	Portaria nº 219, de 16 de outubro de 2017
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	57	Resolução de Diretoria nº 3207, de 02 de outubro de 2017 e Instrução de Serviço nº 10, de 06 de outubro de 2017
Companhia Nacional de Abastecimento	04	Resolução interna n.º 16/2016
Serviço Federal de Processamento de Dados	192	Norma Interna - GP 017, versão 06 de 01 de agosto de 2018
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	42	Norma da Infraero nº 7.10 (GPE)
Banco do Brasil S.A.	200	Nota técnica nº 18189/2018
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	12	Portaria DG nº 1.207 de 8 de março de 2018
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	^b	Portaria nº 815, de 20 de agosto de 2018
Receita Federal do Brasil	310	Portaria nº 2.383, de 13 de julho de 2017 e Portaria nº 880, de 18 de junho de 2018.
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais	^a	Portaria nº 17, de 3 de maio 2017
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	98	Portaria nº 1.069, de 9 de novembro de 2017
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	^b	Portaria nº 1.354, de 16 de agosto de 2018
Ministério dos Direitos Humanos	^a	Portaria nº 365, de 11 de dezembro de 2018
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	^b	Portaria nº 2.062 de 05 de julho de 2018
Departamento de Polícia Federal	^a	Portaria nº 266, de 27 de dezembro de 2018
Superintendência da Zona Franca de Manaus	^b	Portaria nº 1.394-sei, de 8 de agosto de 2018

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho. ^b Órgãos que autorizaram, mas ainda não iniciaram a implantação do teletrabalho.

Tabela 2

Exemplo de órgãos do poder executivo dos Estados em que há projetos de teletrabalho

Estado	Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Espírito Santo	Instituto Estadual de Meio Ambiente e	^a	Instrução Normativa interna nº. 007, de 26 de setembro de 2018, Resolução da Secretaria de Governo nº 01, de 11 de abril de 2018,

	Recursos Hídricos		Decreto Estadual de n.º 4.227, de 20 de Março de 2018 e Lei Complementar Estadual n.º 874 de 14 de dezembro de 2017.
Distrito Federal	Controladoria Geral do DF	34	Portaria n.º 49, de 1.º de fevereiro de 2019
	Detran	6	Instrução n.º 1188, de 08 de dezembro de 2016
	Secretaria de Educação	62	Portaria n.º 111, de 03 de abril de 2019
Goiás	Secretaria de Fazenda	^a	Instrução de Serviço n.º 003/18, de 04 de abril de 2018
	Receita Estadual	^a	Instrução de Serviço n.º 002 /18, de 29 de maio de 2018
	Instituto de Assistência dos Servidores Públicos do Estado de Goiás	^a	Portaria Administrativa n.º .554-2016/PR e Portaria Administrativa n.º 595-2016/PR
São Paulo	Secretaria da Fazenda	243	Decreto N.º 62.648 / 2017 do Governo do Estado de São Paulo; Resolução n. 54 / 2017 da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de São Paulo; Resolução n. 96 / 2017 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo
	Metro	12	Lei Federal n.º 13.467, de 13 de julho de 2017 (reforma trabalhista) e normativos internos.
Sergipe	Procuradoria Geral do Estado	^a	Instrução Normativa n.º 01, de 20 de setembro de 2017
Rio Grande do Sul	Procuradoria Geral do Estado	^b	Resolução n.º 122, de 30 de junho de 2017
Rondônia	Junta Comercial	04	Resolução n.º 144, publicada no DOE em 02 de maio de 2017 e Decreto n.º 21.971, de 22 de maio de 2017
Roraima	Procuradorial Geral do Estado	^c	Portaria n.º. 89, de 27 de abril de 2016, revogada pela Portaria n.º. 76 de 06 de junho de 2017

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho. ^b Órgãos que autorizaram, mas ainda não iniciaram a implantação do teletrabalho. ^c O órgão havia autorizado o projeto em 2016, porém decidiram descontinuí-lo em 2017.

Tabela 3

Exemplo de órgãos do poder judiciário da União em que há projetos de teletrabalho

Ramo	Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Tribunal Superior	Supremo Tribunal Federal	88	Resolução 621 de 29 de outubro de 2018
	Superior Tribunal Militar	29	Resolução n.º 246, de 20 de setembro de 2017
	Tribunal Superior do Trabalho	99	Resolução Administrativa n.º 1970, de 20/03/2018
Justiça Comum Federal	Tribunal Regional Federal da 1ª Região	^c	Resolução Presi n.º 6323305, de 10/07/2018
	Tribunal Regional Federal da 2ª Região	27	Resolução n.º 13/2014, de 30 de junho de 2014
	Tribunal Regional Federal da 3ª Região	270	Resolução PRES n.º 29, de 18 de julho de 2016
	Tribunal Regional Federal da 4ª Região	76	Resolução n.º 134/2016
	Tribunal Regional Federal da 5ª Região	177	Resolução n.º 16/2016
	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	190	Resolução n.º 12, de 07 de agosto de 2015, alterada pela Resolução n.º 12/2016, e pela Resolução n.º 17/2016
Justiça do Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região	663	Resolução Administrativa n.º 58, de 4 de dezembro de 2014
	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região	^b	Resolução CSJT n.º 207, de 29 de setembro de 2017, que alterou a Resolução CSJT n.º 151/2015 e resolução CNJ n.º 227 de 15 de junho de 2016

	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região	142	Portaria GP nº 369, de 8 de agosto de 2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região	99	Portaria nº 4.650/2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região	45	Ato nº 0298, de 15 de agosto de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região	247	Resolução Administrativa n.º 05, de 15 de março de 2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região	88	Ato interno nº 16/2018 e nº 89/2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região	58	Resolução nº 034/2018, de 19 de julho de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região	193	Ato nº 199/2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região	03	Portaria PRE-DIGER nº 31/2018, de 24 de outubro de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região	21	Resolução Administrativa nº 42/2017
	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região	76	Portaria PRESI nº 154/2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região	61	Resolução Administrativa nº 62, de 12 de junho de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região	54	Resolução Administrativa nº 55/2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região	^a	Ato Regulamentar nº 10, de 6 de agosto de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região	72	Resolução nº 283, de 10 de dezembro de 2015
	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região	68	Ato SGP/PRESI nº 42/2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região	133	Resolução Administrativa nº 160, de 08 de novembro de 2016
	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região	54	Resolução nº 120, de 07 de Junho de 2017
	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região	22	Resolução Administrativa nº 030 de 28 de agosto de 2015
	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região	30	Resolução nº 0010/2019
	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região	47	Resolução nº 22, de 7 de março de 2018
	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	111	Resolução Administrativa n. 200 de 24 de outubro de 2014
	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região	06	Resolução Administrativa nº 86/2016 e Portaria nº 142/2016
Justiça Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	01	Portaria n. 146, de 8 de março de 2018
	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	^a	Resolução CNJ nº 227 de 15 de junho de 2016
	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	01	Resolução CNJ nº 227 de 15 de junho de 2016

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho. ^b Órgãos que autorizaram, mas ainda não iniciaram a implantação do teletrabalho. ^c O projeto foi autorizado pelo órgão e encontra-se em fase final para ser implantado.

Tabela 4

Exemplo de órgãos do poder judiciário Estadual em que há projetos de teletrabalho

Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Tribunal de Justiça – Acre	38	Resolução nº 32/2017
Tribunal de Justiça - Amazonas	57	Resolução nº 04/2017

Tribunal de Justiça – Amapá	49	Ato conjunto nº 480, de 22 de agosto de 2018
Tribunal de Justiça - Ceará	30	Portaria nº 224, de 20 de fevereiro de 2018
Tribunal de Justiça - Maranhão	19	Resolução nº 29, de 11 de julho de 2017
Tribunal de Justiça - Mato Grosso do Sul	19	Provimento n.º 399, de 29 de novembro de 2017
Tribunal de Justiça - Minas Gerais	118	Portaria Conjunta nº 493/2016
Tribunal de Justiça - Paraíba	62	Resolução nº 6, de 16 de julho de 2018
Tribunal de Justiça - Pernambuco	27	Instrução Normativa nº 27, de 03 de novembro de 2017
Tribunal de Justiça - Piauí	34	Provimento Conjunto nº 35, de 19 de julho de 2017
Tribunal de Justiça - Rio Grande do Norte	^a	Portaria Conjunta nº 29, de 10 de julho de 2018
Tribunal de Justiça - Roraima	09	Procedimento Administrativo nº 1555/2015, convertido no SEI nº. 0015222-58.2017.8.23.8000
Tribunal de Justiça - Santa Catarina	325	Resolução TJ n. 22 de 15 de agosto de 2018
Tribunal de Justiça - São Paulo	138	Provimentos Conjunto nº 05/2015 e 21/2017
Tribunal de Justiça - Sergipe	136	Resolução nº 12, de 25 de maio de 2016

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho.

Tabela 5

Exemplo de Tribunais de Contas em que há projetos de teletrabalho

Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Tribunal de Contas da União	290	Portarias nº 101/2019
Ceará	11	Portarias nº 284/2018 e 671/2018
Distrito Federal	^a	Resolução nº 245/12, a Portaria nº 321/12
Espírito Santo	17	Resolução nº 299, de 13 de setembro de 2016
Minas Gerais	28	Portaria nº 60 Pres./2017
Paraná	^b	Portaria nº 650 de 2012
Pernambuco	^a	Portaria Normativa nº 01, de 23 de janeiro de 2017
Piauí	29	Resoluções nº 07/2013e nº 06/2016
Rio Grande do Sul	120	Instrução Normativa nº 07/2018
Santa Catarina	22	Resolução nº 0111/2015
São Paulo	^a	Resolução nº 005/2016

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho. ^b Apesar de ter autorizado o teletrabalho, não há servidores atuando pelo regime.

Tabela 6

Exemplo de órgãos do Ministério Público da União em que há projetos de teletrabalho

Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Ministério Público Federal	879	Portaria nº. 39 de 28/04/2017
Conselho Nacional do Ministério Público	^a	Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017. Portaria PRESI nº 80, de 21 de agosto de 2017 . Portaria SG nº 278, de 18 de dezembro de 2017.
Ministério Público do Trabalho	925	Portaria nº 39/2017
Ministério Público Militar	04	Portaria nº 94, de 15 de maio de 2017
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	263	Portaria Normativa nº 524/2018

Nota. ^a O projeto foi autorizado pelo órgão e encontra-se em fase final para ser implantado.

Tabela 7

Exemplo de órgãos do Ministério Público Estadual em que há projetos de teletrabalho

Órgão	QT. Servidores	Ato normativo
Ministério Público Estadual do Amazonas	^a	Ato n.º 074, de 10 de maio de 2018
Ministério Público Estadual de Goiás	^a	Ato n.º 17, de 31 de maio de 2019
Ministério Público Estadual do Mato Grosso	01	Processo GEDOC n.º 000112-024/2017
Ministério Público Estadual da Paraíba	^a	Ato n.º 09, de 27 de junho de 2018
Ministério Público Estadual do Rio de Janeiro	118	Resolução n.º 2.123, de 5 de junho de 2017
Ministério Público Estadual do Rio Grande do Norte	12	Resolução n.º 058/2018
Rio Grande do Sul	24	Provimento n. 78/2018
Ministério Público Estadual de Santa Catarina	143	Ato n. 782/2017/
Ministério Público Estadual de São Paulo	242	Ato Normativo n. 992/2016, de 05-10-2016 e Ato Normativo n. 1.069/2018, de 2 de março de 2018.
Ministério Público Estadual de Sergipe	^a	Portaria n.º 1.136, de 06 de junho de 2018
Ministério Público Estadual do Tocantins	^a	Ato n.º 11, de 06 de fevereiro de 2018

Nota. ^a Órgãos que não disponibilizaram a quantidade de servidores em teletrabalho.

Percebe-se pelas informações expostas nos quadros que o teletrabalho encontra-se em ascensão no poder executivo da União e bastante consolidado nos diversos ramos do poder Judiciário e do Ministério Público da União. Porém, nos Estados, principalmente no tocante ao poder executivo, esta mudança caminha de forma incipiente e em poucas unidades federativas.

Possuindo a Gestão de Pessoas um papel importante dentro do programa, estas instruções trouxeram um norte e aspectos importantes a serem observados dentro de cada órgão, tais como a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, o estímulo ao aperfeiçoamento do servidor, a melhoria do clima organizacional; a busca contínua pela qualidade de vida dos servidores e, principalmente, mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados mais condizentes com a realidade organizacional.

2.3. Fatores relevantes associados ao Teletrabalho

Os projetos de teletrabalho no âmbito do setor público demonstraram uma série de vantagens e desvantagens já previamente conhecidas e relatadas pela literatura científica da área, devendo as organizações estarem atentas às barreiras e aproveitar as oportunidades no caso dos indutores. Vários estudos sobre o teletrabalho relacionam-se a aspectos comportamentais dos indivíduos nas organizações (Caillier, 2013a; Choi, 2018; Hynes, 2014; Kwon & Jeon, 2017). Para um melhor entendimento sobre os impactos do teletrabalho, as pesquisas normalmente se preocupam com três fatores básicos: a complexidade do teletrabalho

à luz da experiências individuais dos teletrabalhadores; a diversidade das atividades e relacionamentos nos quais eles podem estar contidos; e as influências das TIC's no apoio a diferentes atividades do trabalho individual e em equipe (Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016).

Com pensamento parecido, Errichiello e Pianese (2016) indicam três dimensões importantes de estudos dos projetos de teletrabalho: o primeiro em nível individual, que englobaria fatores como a produtividade, a satisfação no trabalho, o equilíbrio entre trabalho e família, o isolamento social e profissional; o segundo, em nível de grupo, que envolveria o desempenho da equipe, a coordenação e comunicação entre os membros, o compartilhamento de informações e conhecimento; e o terceiro, em nível organizacional, que estaria relacionado à qualidade do serviço prestado, à economia de gastos, aos resultados, à satisfação do cliente, à agilidade operacional e à capacidade de atrair e reter talentos.

Na sequência, serão apresentadas pesquisas sobre as tendências, as percepções comportamentais dos teletrabalhadores e os fatores organizacionais ou externos que podem afetar ou serem impactados pela adesão a arranjos flexíveis de trabalho nas organizações.

2.3.1. Equilíbrio trabalho-vida e isolamento social

Um dos fatores mais estudados envolvendo situações de teletrabalho relaciona-se à dificuldade de separação entre trabalho e vida familiar, contudo, não é consenso na literatura que tal efeito necessariamente irá ocorrer. Por exemplo, Beigi et al., (2018) descrevem, em sua pesquisa, que os arranjos flexíveis de trabalho ajudaram a reduzir os conflitos trabalho – vida familiar, mas destacam a possível existência de variáveis moderadoras em tal relação positiva.

Com perspectiva semelhante, Morganson, Major, Oborn, Verive e Heelan (2010) também destacam que funcionários do escritório e trabalhadores domiciliares mantiveram níveis semelhantes de suporte ao equilíbrio trabalho-vida familiar e satisfação no trabalho, todavia, trabalhadores do escritório demonstraram maior envolvimento no trabalho que o domiciliar.

O trabalho de Lal e Dwivedi (2010) indicou a mesma contradição, uma vez que tal prejuízo na integração entre o trabalho e o lar não foi confirmado em sua pesquisa e depende de como a tecnologia está sendo usada para a interação social com os colegas de trabalho. Em outro trabalho, Lal e Dwivedi (2009), investigaram como o telefone celular era usado pelos

teletrabalhadores para fins de interação social e descobriram que os teletrabalhadores não eram passivos quando experimentavam sentimentos de isolamento social, ao contrário, buscavam medidas proativas para superar esses sentimentos, utilizando tecnologias móveis a fim de permanecer em contato com o seus colegas da rede de laço social.

Outra possível consequência do teletrabalho se refere ao isolamento profissional dos trabalhadores que atuam em tal regime de trabalho. Golden, Veiga e Dino (2008) descobriram que o isolamento profissional decorrente do teletrabalho impactava negativamente no desempenho do trabalho, porém foi possível notar uma redução nas ocorrências de rotatividade.

Os resultados da pesquisa qualitativa de Collins, Hislop e Cartwright (2016) sobre o teletrabalho indicaram que os teletrabalhadores conseguiam desenvolver relações de apoio social com um número reduzido de colegas de profissão, predominantemente com os outros teletrabalhadores, repercutindo numa desconexão social entre os teletrabalhadores e o pessoal de escritório, tendendo a tornar-se cada vez mais isolados dos colegas de escritório com o passar do tempo e com a entrada de novos trabalhadores na organização. Entretanto, em outra pesquisa, Hislop et al. (2015) descobriram que para a maioria dos entrevistados a flexibilidade que o trabalho em casa proporcionava ao equilibrar compromissos de trabalho e não trabalho apresentava maior importância que o impacto de sua experiência de isolamento social e profissional no trabalho.

Por um lado, a interação usando a tecnologia nega a necessidade de proximidade e pode promover um ambiente nos quais funcionários tornam-se cada vez mais distantes de seus colegas (Barnes, 2012). Por outro lado, tais mecanismos tecnológicos podem trazer benefícios para o trabalhador remoto principalmente ao favorecer uma troca constante de conhecimento informal e proporcionar maior estímulo para fins de socialização (Lal & Dwivedi, 2010). Outro mecanismo que pode minimizar as consequências do isolamento profissional seria a adoção de rotações de local de trabalho ou a necessidade de arranjos híbridos de trabalho por parte dos teletrabalhadores com a presença física nos escritório sem alguns dias da semana (Morganson et al., 2010; Pardini, Gonçalves, Paiva, & Dias, 2013; Sewell & Taskin, 2015).

2.3.2. Supervisão, controle e liderança

A presença e o controle cotidiano das tarefas e comportamentos expressados pelos funcionários caem em desuso com a implementação do teletrabalho, sendo uma das grandes

vantagens percebidas pelos trabalhadores ao aderirem ao novo regime de trabalho. A maioria deles, principalmente em nível operacional, normalmente expressam forte desejo de trabalhar em horários alternativos sem a presença marcante dos seus chefes imediatos (Pardini et al., 2013).

O teletrabalho demanda uma abordagem gerencial diferenciada, se comparado a supervisão dos trabalhadores presenciais. Lautsch, Kossek e Eaton (2009) descobriram que os teletrabalhadores supervisionados com base em uma abordagem de compartilhamento de informações, em vez de monitoramento de perto dos cronogramas de trabalho, tinham maior probabilidade de relatar maior desempenho e maior probabilidade de ajudar os demais colegas de trabalho. Em um estudo de caso longitudinal em profundidade, Sewell e Taskin (2015) constataram que o teletrabalho voluntário é uma forma negociada entre empregadores e empregados de se obter mútuo ganho, derrubando a tese de preocupação excessiva em formas de se manter um controle tecnocrático e sócio ideológico sobre os empregados.

Fogarty, Scott e Williams(2011) descrevem, ao final de um estudo de caso sobre o controle gerencial em práticas formais e informais de teletrabalho, que os esquemas formais de teletrabalho podem produzir inflexibilidades e que apesar dos voluntários ao teletrabalho desejarem mecanismos processuais equitativos de controle e de tomada de decisão, raramente desejam o uso formal de tais práticas.

Com um objetivo de explorar experiências e percepções que influenciam os gerentes do governo federal dos Estados Unidos a proibir o teletrabalho, Brown et al., (2016) observaram que os gerentes federais não permitiam o teletrabalho devido à falta de confiança, seja por acreditar que os funcionários não iriam cumprir os prazos durante o trabalho, ou simplesmente por entender que os funcionários presentes no escritório permitia aos gestores fornecerem melhor supervisão e assistência. Em estudo similar, Kaplan et al. (2018) confirmaram a hipótese de que a confiança interpessoal nos empregados está positivamente relacionada com a quantidade de gerentes que permitem o teletrabalho, contudo, não encontraram suporte para a relação entre a disponibilidade de comunicação e a existência de normas que apoiam o teletrabalho e a propensão dos gerentes em permitir tal forma de trabalho.

Apesar da complexidade atual em gerenciar equipes à distância, aqueles teletrabalhadores com relatos de suporte dos superiores foram mais propensos a dizer que sabiam o que a organização esperava deles (94% vs. 81%), bem como a dizer que foram

considerados responsáveis por atingir os resultados esperados (94% vs. 77%), que suas metas de desempenho foram claramente definida (86% vs. 66%), e mais propensos a afirmarem que o reconhecimento e as recompensas foram baseadas no mérito da unidade de trabalho (75% vs. 44%), ou seja, reforçando a importância em deslocar o foco do controle processual para o suporte ao desenvolvimento profissional dos funcionários orientados por resultados (Mahler, 2012).

2.3.3. Envolvimento

Em projetos de teletrabalho, existe uma propensão dos teletrabalhadores a se sentirem desconectados da organização (Fonner & Roloff, 2010). Muito decorrente do distanciamento provocado pela execução remota das atividades rotineiras do trabalho, às vezes, sem qualquer contato com os demais membros da equipe, reduzindo, inclusive, as interações por meio das redes formais ou sociais externas à organização (Golden et al., 2008).

O envolvimento com o trabalho geralmente é definido como o grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o trabalho, ou seja, representa um tipo de atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho (Ćulibrk, Delić, Mitrović, & Ćulibrk, 2018).

Alguns autores destacam uma diminuição do envolvimento do teletrabalhador decorrente do distanciamento do trabalho (Barnes, 2012; Collins et al., 2016; Hislop et al., 2015). Entre as práticas relacionadas à política de gestão de pessoas de envolvimento, destacam-se os estudos que descrevem os efeitos do teletrabalho nos relacionamentos profissionais e na dificuldade de separação entre o trabalho e a vida pessoal (Felstead & Henseke, 2017; Golden et al., 2008; Hislop et al., 2015; Lal & Dwivedi, 2009).

Bae e Kim (2016) descobriram que os efeitos da dissociação entre a organização e os teletrabalhadores são mais significativos entre os funcionários públicos do sexo feminino. Tal sentimento de menor pertencimento à organização revela-se preocupante quando se faz necessário que os teletrabalhadores voltem a atuar presencialmente e muitos não demonstram interesse no retorno, gerando desconforto entre chefes e subordinados e dificuldades na gestão de pessoal (Fonner & Roloff, 2010).

Outro fator que merece atenção se relaciona ao empobrecimento da comunicação, uma vez que a distância física e a comunicação quase restrita aos meios eletrônicos acabam criando problemas, onde um deles “é a falta de sincronismo que faz com que nem sempre se consiga contatar as pessoas da empresa quando é preciso, prejudicando o andamento do

trabalho” (Barros & Silva, 2010, parag. 81). Com perspectiva similar, Pardini et al. (2013) expõem a mesma problemática, já que o tempo de resposta da comunicação é determinado pela predisposição do teletrabalhador em responder ao outro membro da equipe de trabalho, já que a tecnologia pode esconder a real disponibilidade do trabalhador, sendo que este dará o retorno no momento que lhe convier.

Barros e Silva (2010) revelam, ainda, a percepção geral dos teletrabalhadores entrevistados quanto à propensão de serem menos visíveis à gestão de recursos humanos, ou seja, uma perda de envolvimento não só partindo dos teletrabalhadores, mas também, por parte da organização.

Apesar de tais reflexos ocasionados pelo teletrabalho, Vayre e Pignault (2014) demonstram, em sua pesquisa, uma distinção entre as maneiras pelas quais os diferentes tipos de teletrabalhadores atribuíam significado e adaptavam atividades e relacionamentos, principalmente, devido à mediação proporcionada pelo uso da tecnologia. Collins et al. (2016) confirmam tal entendimento ao evidenciar que os teletrabalhadores normalmente usavam mais seus telefones pessoais que os fornecidos pela organização para contatar uns aos outros (teletrabalhadores e trabalhadores presenciais) no intuito de manter certo nível de apoio profissional e emocional, melhorando assim o nível de envolvimento destes trabalhadores com a organização.

A promoção de encontros, *happy hours*, almoços, podem ser, também, uma forma de manter à interação saudável entre os membros da organização (Barros & Silva, 2010). Coenen e Kok (2014) entendem que a flexibilidade do horário e local de serviço permite que uma diversidade maior de pessoas possam se envolver com as demandas de trabalho. Já (Caillier, 2013b) descobriu que a satisfação com o teletrabalho tem um efeito positivo no compromisso organizacional, mas não tem uma relação significativa com o envolvimento no trabalho, ou seja, não é consenso que o teletrabalho possa provocar prejuízos ao envolvimento dos trabalhadores junto à organização, contudo, destaca-se como um fator importante a boa gestão de pessoas nas organizações onde há o teletrabalho.

2.3.4. Autonomia e responsabilidade

A autonomia proporcionada pelo teletrabalho é um dos principais atrativos apontado pelos funcionários (Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010). Entretanto, a liberdade vem junto a maior responsabilidade, uma vez que há forte relação entre a sobrecarga de serviço e o

aumento de responsabilidade por parte dos teletrabalhadores (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017). Barnes (2012) ilustra que as TIC's implementadas na organização permitem aos indivíduos gerenciar o trabalho, compartilhar informações e se comunicar com os demais colegas de forma muito mais autônoma, permitindo trabalhar a partir de uma variedade de locais.

O teletrabalho pode estimular o entendimento de indivíduos responsáveis, maduros, independentes, flexíveis e proativos. Desse modo, caberia ao próprio indivíduo cobrar através do seu esforço e em função do seu resultado o retorno para essa liberdade, o que Costa (2013) denomina de empreendedores de si, ou seja, gestores do seu próprio trabalho. No entanto, o teletrabalho pode apresentar-se mais como um trabalho flexível do que um trabalho autônomo (Rosenfield & Alves, 2011a), pois a flexibilidade obtida por meio do teletrabalho demanda do indivíduo maior controle do tempo e do local de trabalho para a realização de suas atividades do dia-a-dia.

Na mesma direção, Lima e Oliveira (2017) destacam que a flexibilidade de horários e jornadas de trabalho com idas eventuais às empresas não configuram necessariamente uma verdadeira autonomia, haja vista os limites impostos pelo próprio trabalho que demandam um senso maior de responsabilidade aos teletrabalhadores. Mesmo que seja explícito tal aumento de responsabilidade, as evidências demonstram que empregados e empregadores acabam aceitando tais condições, muito por acreditarem que os benefícios podem superar os riscos (Hislop et al., 2015), produzindo mudanças tanto nos contratos formais de trabalho quanto nas obrigações informais entre empregadores e empregados, o que a literatura denomina de contratos psicológicos (Jaakson & Kallaste, 2010).

Bustos Ordoñez (2012), em seu artigo teórico, constrói uma discussão sobre a ressignificação do teletrabalho e afirma que até certo ponto apresenta-se de forma ambígua e paradoxal, pregando uma autonomia e ao mesmo tempo reforçando uma condição de escravidão, já que os pressupostos do teletrabalho são guiados basicamente pelos modos de produção, e não em benefício das pessoas, mas em benefício da produtividade. A crítica, segundo Bustos Ordoñez (2012), repousa no sentimento de liberdade sendo apenas uma espécie de miragem para o trabalhador, o que, contudo, não afasta a visão de que o teletrabalho pode abrir novas possibilidades de espaços, tempos, pessoas, objetos e significados.

2.3.5. Desempenho

A maioria dos programas de teletrabalho exigem algum aumento na produtividade em relação àqueles trabalhadores que permaneceram nos arranjos tradicionais de trabalho. Mesmo que em alguns projetos isso não seja obrigatório, os estudos demonstram que os teletrabalhadores acabam desempenhando melhor seu serviço, haja vista compensarem a maior liberdade dando maior ênfase aos resultados (Groen et al., 2018). A melhor performance pode ser explicada também pela diminuição das constantes interrupções do trabalho, proporcionando um aumento no foco durante a realização do serviço e consequentemente maior qualidade em menor tempo empreendido (Hunton, 2005).

Bloom, Liang, Roberts e Ying (2015) realizaram um experimento com funcionários do *call center* de uma agência de viagens chinesa, as descobertas apontaram para aumento no desempenho entorno de 13%, e, ao estender o experimento para toda a organização, o programa provocou um aumento real entre 20% a 30% no desempenho e um impacto nos lucros próximo a 2 mil dolares ao ano por funcionário. Mas apesar dos resultados positivos, quando não havia aumento na produtividade, os teletrabalhadores relataram menor acesso a promoções, se comparado aos que continuavam no regime presencial de trabalho.

Meyer, Mukerjee e Sestero (2001), em outro estudo experimental com funcionárias que eram mães, descobriram um impacto significativo dos programas de trabalhos alternativos, dentre eles o teletrabalho, na produtividade das organizações, repercutindo em um incremento considerável nos lucros. Com esse efeito, as empresas que adotam esta modalidade de trabalho, normalmente, estão mais dispostas a adotar o pagamento variável, enfatizando, assim, os sistemas baseados no desempenho apresentado (Mayo, Pastor, Gomez-Mejia, & Cruz, 2009).

No estudo sobre a Gestão do Conhecimento em ambientes de teletrabalho, com 139 teletrabalhadores e 180 trabalhadores presenciais, em 15 empresas da indústria de software do Brasil, os pesquisadores Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi e Prearo (2014) indicaram que os teletrabalhadores utilizaram em maior intensidade, se comparados aos trabalhadores presenciais, de práticas e de ferramentas voltadas à gestão do conhecimento e desempenho em suas rotinas de trabalho, destacando-se: videoconferências; *data mining* (mineração de dados); biblioteca corporativa; *mentoring* (tutoria no desenvolvimento da carreira); entre outros.

Deste modo, para que os programas de teletrabalho tenham um efeito positivo no desempenho, faz-se necessário estimular o compartilhamento do conhecimento, a cooperação interfuncional e o envolvimento interorganizacional (Coenen & Kok, 2014), bem como a implementação de práticas inovadoras de RH (Mayo et al., 2009).

2.3.6. Regulamentação e responsabilidades pelos instrumentos de trabalho

Uma possibilidade emergente que pode afetar negativamente as percepções dos funcionários sobre o teletrabalho, encontra-se nas legislações que responsabilizam o empregador pela segurança e saúde dos funcionários mesmo quando estão trabalhando em casa, como, por exemplo, legislação de Saúde e Segurança Ocupacional na Austrália (Gajendran & Harrison, 2007). Tais normativos estimulam as organizações a exigir dos teletrabalhadores *layouts* físicos adequados, fazendo com que os empregadores invadam os espaços de trabalho domiciliares (Bustos Ordoñez, 2012), bem como, impondo cronogramas e processos de trabalho durante a realização das tarefas, o que poderia corroer as percepções favoráveis que estão associadas ao arranjo de trabalho em casa. Diante disso, essas normas acabam por estimular a maior incidência de acordos de teletrabalho informal (Gajendran & Harrison, 2007).

Jaakson e Kallaste (2010) realizaram uma pesquisa sobre as responsabilidades pelos custos da tecnologia da comunicação e da informação na implantação do teletrabalho em oito organizações da Estônia e constataram que aqueles funcionários que aderiram ao teletrabalho eram parcialmente responsáveis pelos materiais necessários para o seu trabalho, bem como por total responsabilidade em relação ao seu ambiente de serviço. Normalmente, não há ressarcimento dos custos assumidos por estes funcionários, Gunther e Busnardo (2016) chamam a atenção para a vedação ao recebimento de horas extras, ao eventual recebimento proporcional do vale alimentação ou à inexistência de adicional ao servidor público em regime de teletrabalho.

Crítica a essa prática, Bublitz e Fincato (2014) analisam o ordenamento jurídico laboral brasileiro o qual consideram não regulamentar de forma segura e eficiente o teletrabalho, destacando a falta de participação dos sindicatos, as autoras entendem que o teletrabalho é uma ferramenta e meio de trabalho, cabendo às entidades sindicais efetivamente integrarem esse meio virtual em que os trabalhadores estão inseridos e não apenas ficarem a margem ou propagando visões contrárias ao novo modelo de trabalho.

A questão das divergências jurídicas é um ponto importante a ser observado pelas organizações ao permitirem o trabalho em domicílio. Em um levantamento bibliográfico e jurisprudencial, Barreto Junior e Silva (2015) chamam a atenção para os questionamentos na justiça acerca de horas extras reclamadas pelos trabalhadores remotos, elencando decisões tanto desfavoráveis quanto favoráveis, ressaltando a necessidade de regulação e controle de horário por parte do empregador para configuração do serviço extra. Mello et al. (2014) também observa a insegurança jurídica decorrente da inexistência de uma legislação específica que regulamente a atividade dos teletrabalhadores e a temeridade relacionada à possível perda, extravio ou vazamento de informações sigilosas sobre o cadastro ou a situação da empresa e dos seus clientes/usuários.

2.3.7. Impactos sociais e ambientais

Um dos principais indutores aos projetos de teletrabalho refere-se aos reflexos positivos na redução dos congestionamentos urbanos e emissões de gases poluentes. Petzhold e Lindau (2017) levantaram que 50% dos deslocamentos diários dos veículos são por motivos de trabalho, o que gera um impacto anual em torno de 10 a 15 dias perdidos por indivíduo em deslocamentos casa-trabalho. Projetos como o teletrabalho podem repercutir em uma queda de até 17,5% no tempo de deslocamento das viagens, diminuição de 23% no consumo de combustíveis e, mesmo ocasionando um aumento no consumo de energia elétrica residencial, redução de 0,4% nas emissões de dióxido de carbono (Larson & Zhao, 2017).

Shabanpour, Golshani, Tayarani, Auld e Mohammadian (2018) também relatam os impactos do teletrabalho no comportamento das viagens entre o trabalho e domicílio residencial, onde tal programa poderia resultar em uma redução de até 3,04% no número de viagens (casa - trabalho / trabalho - casa) nos horários de pico, além de uma economia anual de até 42 milhões de dólares (em custos sociais) obtida com as reduções nas emissões de gases de efeito estufa e de material particulado. Saccaro Junior (2016) descreve que a cada fração de 10% do total de servidores públicos brasileiros que passam para o regime de teletrabalho, tem-se uma redução de até 0,5% no número de viagens anuais realizadas em todo o país, refletindo em uma redução nas emissões de gás carbônico de aproximadamente 0,6%, em nível nacional, emitido por veículos automotores.

Tais percentuais demonstrados nas pesquisas supracitadas podem parecer pouco, mas revelam uma interessante linha de política pública para a redução e melhor gerenciamento do tráfego urbano no país, com consideráveis efeitos urbanos e ambientais a longo prazo.

2.3.8. Satisfação e motivação no trabalho

Entre os fatores contextuais que maximizam o sucesso do teletrabalho dentro das organizações, tem-se a satisfação e a motivação no trabalho, o que na prática tem se revelado promissor em programas de teletrabalho. Autores como Virick, Silva e Arrington (2010) entendem que o teletrabalho permite melhorar a percepção sobre os resultados obtidos pelo funcionário, implicando diretamente em maior satisfação daqueles que atuam pelo regime de teletrabalho.

Em estudo sobre a percepção dos teletrabalhadores em relação à qualidade de sua vida profissional, Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010) mostram que a flexibilidade de horário, e local de trabalho foram apontados como aspectos motivadores no trabalho. Muitos dos teletrabalhadores relataram terem se tornado mais organizados com o decorrer do tempo, revelando, inclusive, não precisar de supervisão de terceiros. Bae e Kim (2016) relatam que tanto a adoção organizacional quanto a participação dos funcionários no teletrabalho têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho.

No entanto, ter oficialmente o programa de teletrabalho na organização, mas não permitir o funcionário de participar, pode ter efeito contrário aos benefícios advindos da implantação do programa. Lee e Kim(2017) até descobriram, por um lado, que ser elegível para o teletrabalho aumenta significativamente a justiça percebida pelos funcionários, a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização, mas, por outro lado, entre aqueles que foram impedidos de trabalhar remotamente, ou devido a barreiras técnicas, ou gerenciais, obtiveram níveis significativamente menores nesses mesmos construtos se comparado àqueles que obtiveram autorização para trabalhar remotamente ou optaram por permanecer atuando através do regime presencial.

Aqueles impedidos de realizar o teletrabalho são quase duas vezes mais propensos a dizer que estão insatisfeitos com seu trabalho e sua organização do que aqueles que têm permissão ou que optaram por não aderir ao programa (Mahler, 2012). Em outro estudo semelhante, Bae e Kim (2016) observaram efeitos significativamente mais negativos na satisfação no trabalho para servidores públicos do sexo feminino em situações em que não

obtiveram permissão para participar do programa, mesmo com as agências do governo adotando oficialmente o teletrabalho.

As implicações do conflito entre teletrabalhadores e aqueles que podem querer trabalhar remotamente, mas não têm permissão para fazê-lo, são essenciais para supervisores e gerentes que devem ter um olhar crítico e imparcial sobre a elegibilidade dos possíveis participantes dos programas de teletrabalho (Lee & Kim, 2017; Mahler, 2012). Isto pode indicar que ter na instituição o programa de teletrabalho pode ser um estímulo a mais para os funcionários, mas que não permitir, mesmo tendo o programa, tem um efeito negativo maior que o impacto positivo da existência do programa (Bae & Kim, 2016).

2.3.9. Tendências e outros determinantes

Em uma pesquisa sobre o teletrabalho, Golden et al. (2008) constataram que, em média, o corpo gerencial da organização objeto do seu estudo, atuava remotamente cerca de 37% da semana de trabalho e entre os subordinados, em média, 60% da semana de trabalho, demonstrando a crescente popularidade do teletrabalho como uma modalidade laboral.

Para Fesltead (2012) a proporção de teletrabalhadores em nível global poderá chegar ao percentual de até 20% em 2025. Mais de 10% da força de trabalho atual das organizações já atuam remotamente em algum dia da semana (Golden et al., 2008). No Reino Unido, por exemplo, em 2010, cerca de um em cada sete (15,3%) trabalhadores já realizavam suas atividades pelo menos uma vez por semana fora do local de trabalho convencional. Fator de grande estímulo para adoção do teletrabalho pelas organizações envolve a redução no gasto de energia e nos custos associados à manutenção de espaços, mobílias e componentes tecnológicos (Kwon & Jeon, 2017).

Conforme Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar e Kubo (2014), destacam-se os seguintes fatores que também explicam a variância dessa tendência pela adoção do teletrabalho: a busca de autonomia e flexibilidade com cerca de 28% da variância; a concentração e produtividade representando 23%; e o fator de preferência pelo relacionamento à distância com 18% do total da variância explicada. Nessa perspectiva, Barros e Silva (2010) identificaram elementos condicionantes e elementos nos quais os trabalhadores parecem utilizar como balizadores de suas avaliações sobre a condição de teletrabalhador, destacando-se: o desempenho na empresa, os efeitos para a carreira, a relação com o trabalho, a vida pessoal e as relações sociais e em família.

Em uma síntese da literatura existente sobre o teletrabalho, Allen, Golden e Shockley(2015) afirmam que os arranjos de teletrabalho trazem a tona a noção de que o trabalho não é mais “em um lugar”, mas sim “sobre o que se faz”, e que novas formas de trabalhar provavelmente continuarão a surgir. Defendem ainda uma abordagem multidisciplinar sobre os benefícios e as desvantagens do teletrabalho, tais como: economia de custos em escritórios e energia; atração e retenção de trabalhadores qualificados; tráfego e redução na emissão de gases poluentes; impacto em laços sociais; entre outros, visando melhores práticas organizacionais e de políticas públicas.

No estudo de Kwon e Jeon (2017) sobre o Teletrabalho no setor público, eles tentam descobrir por que alguns governos locais da Califórnia - EUA permitem o teletrabalho, enquanto outros não e quais seriam os fatores que os levam a permitir, sendo que os resultados reforçaram a ideia de que as decisões políticas (tanto políticos locais quanto legisladores estaduais), têm forte influência para decisão do governo em permitir o teletrabalho entre seus funcionários.

Os apontamentos de Hynes (2014) sugerem que mesmo sendo uma forma inovadora de trabalho acessível graças aos avanços tecnológicos, o teletrabalho não conseguiu capturar a atenção dos gestores em geral, pois continua sendo uma prática marginal e seus impactos e consequências ambientais continuam a ser pouco claros, imperando uma estratégia nas organizações de transferências de custos de infraestrutura e demais utilidades para os teletrabalhadores.

2.4. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas

O termo política de Gestão de Pessoas (GP) é entendido no presente trabalho na acepção de proposta articulada da organização, servindo como um referencial de pensamento e ação para a área de Gestão de Pessoas, visando à consecução dos objetivos e das finalidades da organização em temáticas específicas de interesse (Demo et al., 2018). Utiliza-se o termo práticas na “acepção de hábito, rotina, ou ação, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas” (Demo, 2008, p. 54). Analogamente, pode-se dizer que política de GP é de Estado, contemplando as bases de valores, conceitos e justificativas de ação organizacional, sendo perene ao longo dos anos, enquanto as práticas e programas de GP são de Governo, contemplando as ações específicas e cronologicamente referenciadas que a organização

desenvolverá sobre uma temática de interesse, podendo estas serem alteradas praticamente a qualquer tempo (Ferreira & Ferreira, 2015).

Não se pode negar o quão necessário é o envolvimento de diversos setores da organização, dentre eles destacadamente o de Gestão de Pessoas, para a adoção do teletrabalho, tanto em sua formulação, coletando dados e levantando informações atinentes às atividades exercidas, quanto durante o acompanhamento e o desenvolvimento do projeto (F. J. M. Lacombe, 2005). A gestão de pessoal é apontada por Nilles (1997) como um dos aspectos mais importantes e desafiadores relativos à implantação bem-sucedida de programas de teletrabalho.

Entre as principais políticas e práticas de Gestão de Pessoas relacionadas pela literatura, pode-se destacar: o envolvimento (comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento), o treinamento e desenvolvimento, as condições de trabalho (segurança e saúde), os sistemas de recompensas (remuneração e benefícios) e a avaliação de desempenho (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2013).

Já entre os desafios da Gestão de Pessoas, há autores (Bergue, 2014; Demo, 2008; F. J. M. Lacombe, 2005; Limongi-França & Arellano, 2002; Marras, 2011) que apontam alguns:

- Incentivar uma cultura de aprendizado na empresa;
- Prover e incentivar treinamento contínuo e recrutamento interno;
- Criar programas de estágio e/ou trainee, visando futuros profissionais capacitados;
- Prover práticas e políticas eficientes de atração de talentos;
- Atuar na retenção de funcionários, evitando fuga de capital intelectual;
- Prover práticas e políticas ágeis e desburocratizadas de contratação e seleção.

Importante salientar, apesar da iminente tentativa de tornar a administração pública mais voltada ao gerencialismo, que nem todos os aspectos descritos podem ser objetos de atenção da Gestão de Pessoas do setor público como idealizado no setor privado, devido a particularidades estritamente legais ou processuais como, por exemplo, práticas desburocratizadas de contratação, haja vista o imperativo constitucional de seleção através de concurso público.

Para Marras (2011), a área de pessoal teve um enorme desenvolvimento durante os últimos anos, passando de uma função operacional para o plano tático, chegando inclusive ao patamar estratégico em algumas organizações.

A gestão de pessoas em sua concepção estratégica tem contribuído para promover ajustes e legitimar o gasto com pessoal no setor público. Assim, a adoção de boas práticas de gestão de pessoas, tanto na formulação das políticas, quanto na sua implementação e posterior ou concomitante avaliação, gera reflexos em toda a organização e repercute na transparência da Administração Pública (Bergue, 2014). Demo (2010, p. 10) entende ser interessante estudar estas relações já que dependendo das variáveis “certas políticas de GP devem ser mais percebidas e, possivelmente, mais adequadas, e, portanto, mais eficazes no alcance dos objetivos organizacionais”.

Com uma perspectiva de gestão de pessoas próxima a alta administração, Bergue (2014) compreende como principais funções assumidas pela área: o planejamento estratégico de pessoas; o desenvolvimento do papel da liderança; a melhora contínua da comunicação organizacional; o processo de mudança organizacional e cultural; a gestão das carreiras e desenho de atribuições dos cargos; a gestão do desempenho; a produção de conhecimento (treinamento e desenvolvimento), estímulo à aprendizagem organizacional, entre outros.

No setor público essa função do departamento de pessoal é mais emblemática, uma vez que todo o processo de seleção externa é normatizado e deve seguir os princípios constitucionais atinentes ao concurso público e, embora envolva a gestão de pessoas do órgão, fica sob a responsabilidade de terceiros, ou seja, empresas contratadas, restando à área de pessoal apenas as publicações legais, convocações e respectivos registros dos servidores (Bergue, 2014). Contudo, as seleções internas realizadas de forma consistentes podem proporcionar maiores acertos, uma vez que os candidatos às vagas existentes já são conhecidos e se houver uma boa avaliação o processo fortalece a disposição dos servidores em criar novas perspectivas de carreira dentro da organização.

No teletrabalho este processo precisa ter um cuidado ainda maior, pois, atualmente, os servidores que desempenha esse regime de trabalho participam de processos seletivos internos, sendo que os preteridos continuarão a trabalhar no órgão e muitas vezes no mesmo setor, de modo que escolhas malsucedidas podem gerar frustrações, prejudicar o clima organizacional e estimular possíveis ressentimentos (Lacombe, 2005).

Em uma pesquisa com os habitantes empregados da cidade de Mariana (Minas Gerais), sobre flexibilização do trabalho, Ceribeli e Ferreira (2016) apontaram que a implementação do teletrabalho tem uma influência positiva tanto na intenção de permanência do indivíduo em uma organização quanto no comprometimento deles com o trabalho. Assim,

há uma redução dos custos relativos à rotatividade, além do desenvolvimento de um vínculo mais estreito entre funcionários e organização.

Dentro dos programas de teletrabalho, Kugelmass (1996) prescreve que o treinamento e desenvolvimento deve ser realizado em sessões distintas entre gerentes, supervisores, participantes e não participantes do teletrabalho, uma vez que cada grupo enfrenta diferentes questões, logo depois, sessões reunindo os três grupos. A menos que o número de participantes seja muito pequeno, tais sessões seriam mais promissoras, se realizadas depois de implementado o teletrabalho e para corrigir relações (adaptações à mudança) e dar maior suporte técnico.

Lacombe (2005) chama a atenção ainda para os custos altíssimos atrelados aos salários pagos durante as ausências de saúde dos trabalhadores, bem como com os relacionados ao aprendizado de novos funcionários devido estes afastamentos. Destaca ainda a diminuição da confiança na organização, que pode representar um custo psicológico muito grande. Kugelmass (1996) já relatava experiências positivas dos programas de trabalho flexível para minimizar tais consequências. Especulavam-se, contudo, que tais programas aumentavam as responsabilidades do empregador devido ao potencial de acidentes domésticos que poderiam acontecer em casa no horário de trabalho, mas, ao contrário das percepções iniciais, a prática demonstrou que as circunstâncias mais perigosas para a maioria dos empregados ocorriam quando estavam se deslocando entre a casa e o trabalho.

Em alguns países, já há regulações que responsabilizam o empregador pela segurança e saúde dos funcionários (por exemplo, legislação de Saúde e Segurança Ocupacional na Austrália), mesmo quando estão trabalhando em casa. Contudo, em outros lugares, como o Brasil, tais iniciativas são incipientes e, apesar de alguns autores destacarem a necessidade de uma maior proteção legal dos trabalhadores remotos (Bublitz & Fincato, 2014), outros descrevem efeitos negativos de tais normativos, pois acabam estimulando as organizações a exigirem dos teletrabalhadores estações mais adequadas de trabalho e uma disciplina maior com os horários, o que poderia desconstruir percepções favoráveis do teletrabalho, estimulando a ocorrência de regimes informais de trabalho remoto (Gajendran & Harrison, 2007).

Mesmo as organizações exigindo dos teletrabalhadores que estes assumam as responsabilidades pela higiene e segurança no trabalho, os empregados demonstram estar confortáveis com esse tipo de acordo, pois, ao aderirem ao teletrabalho com tais

condicionantes, acreditam que os benefícios possam superar os custos (Jaakson & Kallaste, 2010).

2.4.1. Política de Envolvimento com o Trabalho

A política de gestão de pessoas de **envolvimento com o trabalho** relaciona-se “às práticas de comunicação organizacional, de participação, de relacionamento e ainda de reconhecimento às contribuições dos colaboradores” (Demo, 2008, p. 84), fazendo com que os indivíduos trabalhem mais engajados e comprometidos (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Há certa confusão acerca dos termos envolvimento, engajamento e comprometimento no trabalho, sendo constantemente considerados similares, principalmente os dois primeiros. Para Hallberg e Schaufeli (2006) os termos são construções empiricamente distintas e, portanto, refletem diferentes aspectos do vínculo empregatício, mas admitem que tais terminologias referem-se ao apego positivo ao trabalho, contendo referências teóricas recíprocas entre si.

Lodahl e Kejnar (1965) foram um dos primeiros a conceituar o envolvimento com o trabalho, considerando-o como o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, ou a importância deste em sua autoimagem, expresso por um comportamento discricionário motivado com altos níveis de desempenho. Com mesmo entendimento, Kanungo (1982) diz que o envolvimento com o trabalho pode ser definido como o grau em que se valoriza e se identifica com o emprego atual.

Em linhas gerais, o **termo envolvimento** denota a necessidade de se estar psicologicamente presente ao ocupar e desempenhar um papel organizacional, de modo que uma vez psicologicamente presente, as pessoas sentem-se atentas, conectadas, integradas e focadas em seus trabalhos (Gruman & Saks, 2011), ou seja, com maior sentimento de pertencimento à organização (Fey, 2008), abrangendo as dimensões da comunicação organizacional, da participação na tomada de decisão, do relacionamento entre os pares e do reconhecimento ao trabalho realizado (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2012).

Dentre as dimensões do envolvimento, “a comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de dados, informações ou conhecimentos a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da devida compreensão” (Bergue, 2014, p. 99). Em outras palavras, é a transmissão de uma mensagem, de um ponto a outro na

organização, seja de forma ampla ou pontual, seguida da informação sobre sua recepção e, eventualmente, de uma resposta (Casado, 2002).

Para fazer com que os funcionários envolvam-se com o trabalho é necessário que estes participem, expondo opiniões e sintam que eles serão valorizados (Dietz, Wilkison, & Redman, 2009), contribuindo para a melhoria das relações entre empregados e empregadores, ou seja, a prática de participação está associada à forma como a organização conduz e estimula o envolvimento dos funcionários com os problemas e soluções de determinado processo ou assunto, aumentando assim a expectativa de participação nas decisões da organização e, conseqüentemente, o envolvimento com o trabalho (Dessler, 2014).

Algumas organizações usam a estratégia da adoção de equipes de envolvimento para melhorar a interação e o relacionamento entre os trabalhadores, destacando-se a implementação de equipes de sugestão, equipes de resolução de problemas, equipes de trabalho autogeridas e as equipes denominadas de círculo de qualidade sendo esta última um tipo especial de equipe composta por 6 a 12 membros treinados particularmente em técnicas de análise de problemas com a intenção de se reunirem uma vez por semana para discutir questões e tentar resolver problemas que afetem a sua área específica de trabalho (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

Em um ambiente em que os funcionários estão diariamente em contato face a face com os outros membros da organização, a comunicação e a participação evidenciam-se como um dos principais fatores de sucesso gerencial. No teletrabalho, contudo, isso fica ainda mais visível, uma vez que a comunicação e os modos de relacionamentos desenvolvidos entre a organização e seu corpo técnico de trabalhadores podem ser cruciais para a prestação dos serviços com alto desempenho e qualidade (Virick et al., 2010).

Diante das possíveis disfunções capazes de comprometer o processo de comunicação, Bergue (2014, p. 101) cita algumas estratégias e ações para mitigá-las tais como: “a formalização; a transparência das decisões; a ação planejada; a redução da assimetria de informação; o estabelecimento de canais de *feedback*; a qualificação e o envolvimento das pessoas”.

Em uma pesquisa sobre comunicação e participação organizacional, Vander Elst, Baillien, de Cuyper e de Witte (2010) descobriram que a comunicação e a participação organizacional foram negativamente relacionadas à insegurança no trabalho, ou seja, trabalhadores que estavam mais envolvidos com as informações organizacionais e perceberam

maiores possibilidades de participar da tomada de decisões organizacionais relataram serem menos inseguros com seus empregos.

A prática de envolver os funcionários nas decisões organizacionais deve ser implementada com certo cuidado, haja vista, trabalhadores mais tradicionais se beneficiarem pouco quando participam das decisões se comparado aos trabalhadores menos tradicionais. Xiong Chen e Aryee (2007) confirmaram, em um estudo com membros de uma organização chinesa, que aqueles trabalhadores menos tradicionais demonstraram maior satisfação no trabalho e melhor avaliação em gestão participativa, enquanto os trabalhadores mais tradicionais apresentaram baixa satisfação. Isso destaca o quanto a percepção individual desta prática varia bastante a depender dos valores compartilhados e da cultura organizacional existente.

Os autores Virick, Silva e Arrington (2010) detectaram que os teletrabalhadores com maior percepção de resultados obtiveram maior satisfação do que aqueles com menor desempenho percebido. Ficou claro no estudo que os supervisores necessitavam fazer um esforço extra, fornecendo *feedbacks* regulares aos trabalhadores, principalmente aqueles de funções com baixa orientação para resultados visando uma melhor percepção acerca do serviço realizado, ou seja, o desempenho percebido.

Robbins, Judge e Sobral (2010) defendem a prática do elogio sincero dentro das organizações, os quais podem significar muito para os indivíduos e ajudam a guiar os trabalhadores em direção à inspiração por melhores desempenhos, de modo que o reconhecimento pelo bom trabalho realizado e o bom relacionamento podem ser vistos como um diferencial estratégico. Tal prática também reserva cuidados, pois, ao expor a todos que são especiais elogiando-os o tempo todo, logo tal atitude não significará nada e possivelmente encontrará certa descrença entre os trabalhadores (Limongi-França & Arellano, 2002; Robbins et al., 2010).

Portanto, a prática do reconhecimento consiste não só no elogio direto por parte dos gerentes e dos colegas de trabalho, mas também exige um tratamento que eleve o senso de utilidade do trabalhador, tanto com maior autonomia no desempenho da função (destaca-se aqui o importância dos programas de trabalho em casa, no sistema *home-office*), como com os programas de bem-estar, saúde e reconhecimento por meio de jornais internos e ou mídias sociais (Dessler, 2014).

Robbins et al. (2010) entendem que a negociação prévia de metas relevantes entre o trabalhador e a organização (gerente ou chefe imediato), com *feedbacks* contínuos em relação ao seu progresso e o estímulo à interação por meio de reuniões informais, confraternizações e comemorações, podem ser altamente revigorantes e terem grande impacto na qualidade dos relacionamentos sociais e profissionais.

Nesse âmbito, a prática do bom relacionamento organizacional passa necessariamente pelo levantamento das necessidades dos indivíduos e pelo estímulo à interação entre gerentes, chefes imediatos e trabalhadores, em consonância com tal ideia Zopiatis, Constanti e Theocharous (2014), que encontraram uma associação positiva entre envolvimento e comprometimento organizacional no trabalho. Já Pardini, Gonçalves, Paiva e Dias (2013) descobriram que o processo de envolvimento não é realizado com a mesma intensidade quando da presença física dos teletrabalhadores no escritório, entendimento parecido de Golden, Veiga e Dino (2008) que relatam um impacto negativo no desempenho do trabalho decorrente do isolamento profissional ocasionado pelo teletrabalho.

Isso revela que embora o teletrabalho traga muitos benefícios, a frequência de interações face a face com colegas de trabalho, supervisores e clientes diminui drasticamente (Hislop et al., 2015). Parte-se da premissa que os teletrabalhadores costumam apreciar a autonomia e eficiência de trabalhar longe do escritório central, no entanto, às vezes eles perdem o contexto social do trabalho tradicional (Golden et al., 2008).

A questão do envolvimento entre os trabalhadores e destes com o ambiente organizacional revela-se, então, altamente importante para os arranjos de trabalho flexível. Lautsch, Kossek e Eaton (2009) confirmaram, em seu estudo, que os teletrabalhadores supervisionados com base em uma abordagem de compartilhamento eficaz de informações, demonstraram maior probabilidade de ajudar os demais colegas de trabalho, melhorando o clima e a interação entre equipes.

Demo (2010) ressalta que o emprego de ações como o reconhecimento, o relacionamento, a participação e a comunicação visam conhecer melhor os colaboradores e estimular positivamente os relacionamentos e a integração na organização. Em suma, mesmo que o teletrabalho visasse inicialmente reduzir os custos operacionais, ele é cada vez mais implementado para reduzir as pressões de trabalho, otimizar o serviço e facilitar o suporte à qualidade de vida no trabalho (Morganson et al., 2010).

2.4.2. Gestão e Avaliação de desempenho

Originariamente, o termo desempenho era vinculado aos modos de atuação e funcionamento de equipamentos e máquinas. Contudo, a relevância da força humana no processo produtivo mudaram os alicerces tradicionais de percepção do desempenho (Souza, Mattos, Sardinha, & Alves, 2009). Assim, o desempenho humano passou ser percebido, grosseiramente, como aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva (Robbins et al., 2010).

Segundo DeNisi e Smith (2014) a **avaliação de desempenho** é o processo pelo qual avalia-se o desempenho individual de um funcionário durante algum período de tempo. Uma ação que possa ser verificada e mensurada, de modo que o desempenho individual acaba sendo afetado pelo desempenho da organização, dos processos, ou até mesmo da equipe na qual o indivíduo encontra-se inserido (Marras, 2011). Normalmente são eventos infrequentes, variando de uma a duas vezes por ano com atribuição de algum tipo de pontuação e podem ser seguidos ou não de feedbacks formais de desenvolvimento (DeNisi & Smith, 2014).

Para Souza et al. (2009, p. 25) “nem sempre o trabalho executado corresponde às expectativas da organização, gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões”. Ou seja, avaliar desempenho envolve não só os resultados individuais, mas também informações em nível macro-organizacionais. Já a **gestão de desempenho**, em seu nível mais básico, refere-se à avaliação e melhoria contínua do desempenho individual ou da equipe (Cascio, 2006). Marras (2011) entende a gestão de desempenho como um meio gerencial pelo qual o gestor acompanha e age para melhorar os resultados obtidos por um indivíduo ou por um grupo, através de seus conhecimentos, metas atingidas, habilidades adquiridas, etc.

Assim tem-se uma evolução na qual o termo avaliação de desempenho passa a ser uma dimensão dentro da gestão do desempenho (Dessler, 2014). “A gestão do desempenho, no entanto, não é um tema que se restringe à dimensão individual – atuação do servidor –, impondo-se pensar a abordagem da performance como elemento de legitimação institucional – a organização ou a gestão política – frente à sociedade” (Bergue, 2014, p. 228).

Deste modo, observar somente variáveis de nível individual pode gerar distorções para a correta avaliação do desempenho, pois impõe-se às diferenças individuais algumas questões relacionadas ao comportamento do indivíduo no cargo, mas que podem pertencer a um nível mais macro de análise (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b), Bergue (2014) salienta que

é comum o tema ser relacionado apenas à meritocracia, à mensuração de resultados e à remuneração, e menos ao desenvolvimento de pessoas.

“O fato dos indivíduos estarem num mesmo grupo social de trabalho faz com que estejam submetidos a estímulos semelhantes, logo compartilhem percepções” (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b, p. 118). Nessa perspectiva, transcende o olhar crítico de um nível individual para um de grupo, onde a construção coletiva e compartilhada de informações pelos indivíduos nas suas unidades de trabalho repercutem no desempenho dos mesmos, de modo que a atuação de cada indivíduo deve ser analisada a partir do contexto no qual está inserido (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a).

Alguns autores em seus trabalhos, apesar de pesquisarem outras variáveis, sugerem reflexos positivos dos arranjos flexíveis de trabalho no desempenho (Caillier, 2013a; Choi, 2018; Hynes, 2014; Kwon & Jeon, 2017). Portanto, a avaliação de desempenho pode ser considerada um fator essencial à boa gestão de pessoas nessas organizações. A pergunta que se faz é o que, quem e como avaliar o desempenho de um funcionário. Robbins et al. (2010) destaca, por exemplo, os critérios baseados nos resultados individuais da tarefa, tais como produtividade, número de atendimentos, quantidade de situações analisadas, etc; nos comportamentos individuais ou do grupo, como a proatividade, o comprometimento, o relacionamento, os comportamentos de cidadania; e na avaliação de acordo com os traços dos indivíduos.

Tem-se também uma tendência atual na inserção das avaliações por competências, estas preocupadas em preparar os indivíduos para o trabalho, e não apenas para uma tarefa específica, de modo que estejam preparados para o dinamismo do mercado de trabalho (Cobucci, Coelho Junior, & Faiad, 2013). No geral, o termo competências é entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, se adquiridas e expressadas pelos trabalhadores, geralmente impactam em resultados organizacionais positivos (Dutra, 2004).

No estudo de Cobucci et al. (2013), foram descritas como importantes, entre outras, as seguintes competências: boa mediação nas relações e conflitos; capacidade de trabalhar sob pressão; efetividade na comunicação; bom relacionamento com os colaboradores da organização; presteza na gestão de contratos; e, atenção a novas oportunidades de prestação de serviços.

Em meio a essas novas tendências, de acordo com Dessler (2014), há algumas diretrizes básicas para avaliações de desempenho, destacando-se a atribuição de objetivos

específicos com metas mensuráveis contando com a participação e proatividade dos envolvidos. Embora, na prática, grande parte das unidades organizacionais possam ter objetivos e metas mensuráveis, a realidade revela que objetivos em cascata, do nível estratégico ao nível operacional, raramente atingem os resultados desejados, tendo em vista a complexidade dos trabalhos desempenhados atualmente (Pulakos & O’Leary, 2011). Nesse cenário, a atribuição participativa de metas, normalmente, traduz-se em melhor desempenho, se comparado a atribuição impositiva de cima para baixo (Dessler, 2014).

Em via de regra, cabe aos gestores ou chefes imediatos realizarem as avaliações de desempenho dos seus subordinados. Há, contudo, organizações que utilizam também outros avaliadores e até estimulam os próprios funcionários a participarem de suas próprias avaliações (Marras, 2011). Essas estratégias acabam trazendo impactos positivos, bem como negativos, pois podem ocorrer avaliações tendenciosas. Autores como Heidemeier e Moser (2009) corroboram com tal entendimento ao revelar que tais tipos de autoavaliações geram resultados inflados e com vieses de autoconveniência, além de raramente refletirem a realidade exposta por seus gestores.

Para mitigar tais vieses nas avaliações, estimulando o pertencimento e maior participação dos funcionários nos processos de avaliação, percebe-se uma forte tendência no uso das avaliações 360°, estas entendidas como uma avaliação na qual todos aqueles que formam o ambiente de convívio do funcionário dão um *feedback* acerca do desempenho dele (Luthans & Peterson, 2003).

Os estudos sobre os efeitos das avaliações de 360 graus são controversos (Robbins et al., 2010). Estes tipos de avaliações tem retornos mais positivos quando não envolvem recompensas ou promoções (Dessler, 2014), já que muitas organizações não treinam os avaliadores sobre como realizar críticas construtivas. No cotidiano das organizações, há gerentes que regularmente fornecem *feedback’s* informais aos funcionários sobre tarefas específicas, porém, os mesmos gerentes são relutantes em documentar formalmente baixos desempenhos por medo de prejudicar as relações com os próprios subordinados (Pulakos & O’Leary, 2011). Assim, surge um dos principais problemas nas avaliações de desempenho e considerado por muitos gestores uma atribuição desagradável: o retorno aos funcionários, ou *feedback* sobre a avaliação de desempenho (Smither, London, & Reilly, 2005).

Sendo assim, muitos gestores ignoram essa responsabilidade, já que uma grande parcela deles temem um confronto direto com o subordinado quando precisam dar um

feedback negativo. Estes funcionários, por sua vez, normalmente não aceitam críticas construtivas e colocam a culpa em outras pessoas, nos processos ou procedimentos e até mesmo no próprio superior hierárquico (Robbins et al., 2010). A saída para essa situação, entendem os estudiosos, repousa no treinamento e desenvolvimentos dos gestores para conduzirem críticas construtivas nas avaliações de desempenho (Smither et al., 2005).

Entretanto, para Pulakos e O’Leary (2011) um passo adequado seria engajar os gestores nos processos informais de feedbacks aos funcionários, focando em ajudar as equipes a resolverem problemas, o que determinaria a eficácia do gerenciamento de desempenho e não simplesmente pautando-se nas ferramentas e etapas que compõem todo o sistema formal de avaliação.

Nos ambientes organizacionais, encontram-se formalizados diferentes técnicas ou métodos de avaliação (Lacombe, 2005), dentre eles destacam-se: relatórios escritos; a técnica de incidentes críticos o qual se atem aos comportamentos desejáveis ou indesejáveis dos funcionários com registros dos incidentes durante todo o ano; as escalas gráficas de mensuração na qual lista-se uma serie de fatores e os superiores classificam cada funcionário de acordo com a escala pré-determinada; o método de comparação forçada o qual requer uma ordenação simples do melhor ao pior funcionário; e a administração por objetivos a qual exige que os gestores definam metas específicas, mensuráveis, além de demandar feedbacks periódicos acerca dos progressos em relação aos objetivos pactuados (Dessler, 2014; Marras, 2011; Robbins et al., 2010).

Há pesquisas que dão suporte às teorias que indicam um efeito positivo do teletrabalho na redução das ausências, atrasos e conseqüentemente na percepção positiva dos sistemas de avaliação de desempenho. Meyer et al. (2001), descrevem um impacto significativo dos programas de teletrabalho nas taxas de lucros das empresas, já que os funcionários desses novos arranjos de trabalho apresentavam desempenho superior ocasionado principalmente pela redução das ausências e atrasos se comparado quando realizavam o trabalho presencial.

Os autores Virick, Silva e Arrington (2010) demonstraram que os teletrabalhadores declararam maior percepção positiva dos resultados e satisfação do que os demais trabalhadores os quais apresentaram menor desempenho percebido. Em outro estudo, Kaplan et al. (2018) testaram a relação entre a confiança dos gestores em permitir o teletrabalho e a existência de estratégias de gestão de desempenho, sendo que os resultados confirmaram que

tais instrumentos estão positivamente relacionados com a quantidade de gerentes que permitem o teletrabalho.

Na mesma linha, Bloom, Liang, Roberts e Ying (2015) descobriram que ao permitir o trabalho a partir de casa, uma organização obteve um aumento no desempenho. Os funcionários demonstraram estar menos propensos a deixarem a organização e apresentaram maior satisfação no trabalho. Contudo, quando não havia acréscimo na produtividade, os teletrabalhadores relataram efeito negativo nas promoções, se comparado a mesma produtividade dos que permaneciam no regime de trabalho presencial (Bloom et al., 2015).

Esses estudos evidenciam a necessidade de maior acompanhamento dos desempenhos individuais e dos grupos que realizam suas atividades remotamente (Costa, 2013). Não que os demais funcionários da organização devam ser avaliados a parte, mas a frequência com que as avaliações ocorrem e são divulgadas ou o *feedback* realizado, podem contribuir ou prejudicar os programas de teletrabalho implementados, inclusive, gerando conflitos com os demais trabalhadores presenciais (Allen et al., 2015).

Percebe-se, então, um movimento orientado para a implantação de mecanismos característicos do setor privado na administração pública pela via da adaptação e consolidação de conhecimentos gerenciais advindos da nova administração pública (Bresser-Pereira, 2001), Bergue (2014) informa que a avaliação de desempenho está bastante relacionada com o conteúdo valorativo próprio do gerencialismo, procurando valorizar, entre outros aspectos, a administração de metas e objetivos como partida para as avaliações por resultados. Ao passo que a literatura em geral orienta um deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento dos funcionários com a premissa de pessoas autônomas, gestoras de sua relação com a organização e do seu desenvolvimento e carreira (Dutra, 2004).

Deve-se, então, priorizar uma gestão de pessoas mais próxima do trabalhador, incentivando o seu desenvolvimento por meio de ações continuadas de aprendizagem, comparando sempre seus impactos do desempenho no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b).

3. MÉTODO

Neste capítulo, serão descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, suas etapas, os métodos, as técnicas, as características das organizações estudadas, as características relativas à população e à amostra da pesquisa, a caracterização do instrumento de pesquisa e, por último, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa possui uma abordagem mista com base em dois enfoques, oscilando entre os esquemas qualitativo e quantitativo, a qual tem em seu método de análise, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), composto por uma parte interpretativa, contextual, já que serão realizadas entrevistas individuais semiestruturadas para levantar a percepção dos participantes, e uma parte composta por análises estatísticas.

Este tipo de abordagem se desenvolve em um ambiente natural, proporcionando uma gama de dados descritivos, bem como enfocando a realidade de maneira diversificada e contextualizada (Lakatos & Marconi, 2017). Assim, a natureza dos dados de uma pesquisa qualitativa contribui com o objetivo de explorar os fenômenos em profundidade (Sampieri et al., 2006) e os de uma pesquisa quantitativa contribui para fazer alegações de conhecimento que resultam de interpretações estatísticas agregadas aos dados, permitindo efetuar inferências a partir de uma amostra da população (Creswell, 2007).

O levantamento do estudo teve um recorte temporal transversal, onde foram colhidas as impressões dos participantes em um dado momento no tempo (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). A coleta definitiva de dados abrangeu os meses de julho, agosto e setembro de 2019 e como forma de agradecimento foi entregue aos servidores alguns bombons junto a mensagens de sensibilização quanto à participação na pesquisa.

Foram obtidos dados qualitativos, através de entrevistas e análises documentais, e quantitativos, por meio do *survey*, pautando-se por uma estratégia de triangulação, o que, segundo Creswell (2007, p. 219) “pode assinalar a convergência dos resultados entorno de uma forma de fortalecer as alegações de conhecimento do estudo ou explicar qualquer falta de convergência que possa ocorrer”.

A pesquisa envolveu um delineamento descritivo já que descreveu as características de determinada população ou fenômeno (Vergara, 2015), não estabelecendo as relações diretas

entre as variáveis e teve como insumo principal para a proposição de política e programa o diagnóstico realizado. De forma complementar, contou com o suporte bibliográfico e documental (instruções normativas, portarias, resoluções, etc), onde para Gil (2017), a principal vantagem é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos de forma muito mais ampla do que aquela baseada unicamente por uma investigação realizada diretamente, já que são moldados de toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas.

Gil (2017) entende que tal levantamento pode proporcionar uma visão ampla sobre o problema, demonstrando possíveis aspectos que o influenciam ou são por ele influenciados. Amparando-se em diferentes técnicas de pesquisa, o estudo de múltiplas organizações simultaneamente reúne diversificadas informações, permitindo descrever determinado evento e relatar a complexidade de uma situação estudada (Severino, 2007).

3.2. Etapas da pesquisa

Para o alcance dos objetivos traçados, inicialmente, foi realizado um levantamento sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito às políticas de gestão de pessoas de envolvimento e avaliação de desempenho e sobre os elementos determinantes associados ao teletrabalho, principalmente aqueles vinculados à administração pública. De forma conjunta, houve uma busca documental sobre os projetos em execução nos órgãos públicos do estudo e em outros que possuem projetos de teletrabalho em andamento no Brasil.

Visando subsidiar posteriormente a triangulação de dados e informações, foram comparados os atos normativos que autorizaram ou regulamentaram tal prática em diversos órgãos públicos, pautando-se pela análise de conteúdo. Segundo Cervo e Bervian (2002), a comparação é uma técnica científica aplicável sempre que há a presença de mais de um termo com as mesmas características ou particularidades gerais, importando-se em abstrair as semelhanças e destacar as diferenças.

Em um segundo momento, o estudo se concentrou na compreensão e validação, por parte do público alvo, dos itens propostos da escala de Demo et al. (2013) sobre políticas e práticas de recursos humanos (PPRH), restringindo-se às políticas de envolvimento e avaliação de desempenho. Deste modo, realizou-se um pré-teste junto a 21 servidores tanto que trabalhavam a distância, como entre aqueles que mesmo não aderindo ao teletrabalho são

afetados por ele, verificando o entendimento geral dos itens presentes no questionário. O intuito de submeter o instrumento a um pré teste foi o de aumentar a confiabilidade da escala com a possível retirada ou inclusão de algum item, conforme orienta Creswell (2007) e Pasquali (2010).

Na etapa seguinte, foram realizadas as entrevistas com alguns servidores e os respectivos gestores dos departamentos envolvidos com o teletrabalho em ambos os órgãos pesquisados e, simultaneamente, foi aplicado o instrumento de pesquisa, por critério de conveniência e acessibilidade, a uma amostra de teletrabalhadores e não teletrabalhadores nos. Neste momento, houve o apoio dos órgãos quanto ao compartilhamento e divulgação do questionário, visto não possuir o contato direto com todos os servidores e no intuito de dar maior visibilidade à pesquisa.

Dando sequência, usaram-se de técnicas de estatísticas descritiva e inferencial para análise dos dados do *survey* e de técnicas de análise de conteúdo para as respostas obtidas nas entrevistas, o que, na visão de Severino (2007), permite o tratamento e análise de informações sob a forma de discursos expressos em diferentes contextos, com o intuito de identificar criticamente o sentido aparente ou oculto das manifestações.

Por fim, foram comparados os resultados com base nas percepções levantadas, construindo ao final uma minuta de política e programa voltados à gestão de pessoas no tocante ao envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho para servidores públicos em regime de teletrabalho.

3.3. Caracterização da população e amostra

Na etapa da pesquisa qualitativa, a amostra de interesse envolveu servidores em regime de teletrabalho e os respectivos gestores, deste modo, foram realizadas 14 entrevistas, sendo 07 entrevistas em cada órgão.

Por solicitação dos responsáveis, não serão mencionados os nomes das instituições, estas serão intituladas, no presente estudo, de órgão Alpha (esfera estadual) e órgão Beta (esfera federal).

No órgão Alpha, participaram das entrevistas 04 gestores em nível gerencial e 03 teletrabalhadores, já no órgão Beta, foram 03 gestores em nível gerencial, 01 em nível estratégico e 03 teletrabalhadores, todos com mais de 05 anos de tempo de serviço no órgão, sendo que alguns gestores já apresentavam mais de 15 anos de vínculo com a organização.

Para a etapa da pesquisa quantitativa, a amostra envolveu apenas os servidores dos setores em que havia o teletrabalho. No órgão Alpha, o qual apresentava um total de quase 1.200 servidores, participavam da experiência piloto de teletrabalho 23 servidores, lotados em 09 setores diferente, já no Órgão Beta, o qual possuía entorno de 3.000 servidores ativos, 957 atuavam pelo regime de teletrabalho, distribuídos em 82 unidades por todo o país.

No Órgão Alpha, obteve-se a autorização para realizar a coleta de dados em todos os setores onde havia o projeto de teletrabalho em andamento o que representou, entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores, um total de 77 servidores, enquanto que, no Órgão Beta, foi concedida autorização para coleta entre os servidores lotados nas diretorias de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação, totalizando 95 servidores acessíveis. Assim, a população do presente estudo foi composta por um total de 172 servidores, entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

Desses servidores, o questionário obteve 106 respostas válidas, sendo 49 do Órgão Alpha, o que representa uma taxa de retorno próxima a 64% do total de servidores dos setores em que havia teletrabalho, e 57 do Órgão Beta, representando 60% dos servidores das duas diretorias participantes da pesquisa.

A tabela 8 demonstra o perfil da amostra, segmentada por organização e por regime de trabalho.

Tabela 8
Total de respondentes dos órgãos por regime de trabalho

Regime de trabalho / Órgão	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%
À distância - Teletrabalhador	20	40,8%	31	54,4%
Presencial - Trabalhador convencional	29	59,2%	26	45,6%
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a

Nota. ^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

Dentre os teletrabalhadores, 20 respondentes eram do Órgão Alpha e 31 do Órgão Beta, dando um total de 51 teletrabalhadores, o que representa 48,1% do total da amostra. Os demais respondentes, 29 no Órgão Alpha e 26 no Órgão Beta, informaram estar atuando presencialmente, o que representa um pouco mais da metade (51,9%).

Enquanto, no Órgão Alpha, a maioria dos respondentes atuava presencialmente (59,25), no Órgão Beta, a maioria era teletrabalhador (54,4%).

Em ambos os órgãos a presença feminina foi maioria, no geral, 60,4% eram mulheres contra 39,6% de homens. A distribuição dentro de cada órgão também ficou similar, com maior percentual entre as mulheres.

Tabela 9
Distribuição da amostra por sexo

Sexo / Órgão	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Feminino	30	61,2%	34	59,6%	64	60,4% ^a
Masculino	19	38,8%	23	40,4%	42	39,6% ^a
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a	106	100,0%

Nota. ^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

Apresentando 33 respondentes, maior ainda foi o percentual dos servidores do sexo feminino entre àqueles que fazem o teletrabalho, aproximadamente 65% do total da amostra.

Tabela 10
Distribuição da amostra dos teletrabalhadores por sexo

Sexo - teletrabalhador	Frequência Total (Órgão Alpha + Órgão Beta)	%
Feminino	33	64,7%
Masculino	18	35,3%
Total	51	100%

Nota-se o domínio do gênero feminino quanto à realização do teletrabalho. Isso pode ser decorrente das responsabilidades domésticas assumidas em sua maior parte pelas mulheres e pelos cuidados dispensados aos seus filhos, conforme Hislop et al. (2015), a flexibilidade que o trabalho em casa proporciona ao equilibrar compromissos de trabalho e não-trabalho tinha uma importância muito maior que os demais benefícios ou prejuízos. Em contexto parecido, em um estudo experimental com funcionárias que eram mães, Meyer et al. (2001) descobriram também um impacto significativo dos programas de trabalho flexíveis, dentre eles o teletrabalho, na produtividade das organizações e na satisfação dos trabalhadores.

Isto explica, em parte, o predomínio feminino dentre os servidores em teletrabalho, parte-se do pressuposto do fortalecimento do convívio familiar ao aderir ao teletrabalho (Meyer et al., 2001).

A distribuição da amostra por faixa etária e por nível de formação dos servidores entre os órgãos é bem semelhante, conforme Tabela 11 e 12.

Tabela 11
Distribuição da amostra por faixa etária

Faixa etária / Órgão	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Até 29 anos	2	4,1%	5	8,8%	7	6,6% ^a
De 30 até 39 anos	29	59,2%	32	56,1%	61	57,5% ^a
De 40 até 49 anos	14	28,6%	16	28,1%	30	28,3% ^a
A partir de 50 anos	4	8,2%	4	7,0%	8	7,5% ^a
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a	106	100%

^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

No Órgão Alpha, assim como no Órgão Beta, a concentração dos respondentes se situa na faixa de idade entre 30 e 39 anos, com 57,5%, e grau de especialização completo, com 64,2%, quase o dobro das demais faixas. No geral, estas faixas representam mais da metade de toda a amostra, em seguida aparecem os respondentes com idade entre 40 e 49 anos, 28,3% do total, e àqueles com grau de formação de nível superior, representando 29,2% da amostra.

É possível perceber que os servidores, em geral, buscam melhores qualificações, inclusive, em grau de mestrado.

Tabela 12
Distribuição da amostra por escolaridade

Escolaridade / Órgão	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Nível Médio	2	4,1%	2	3,5%	4	3,8% ^a
Nível Superior	14	28,6%	17	29,8%	31	29,2% ^a
Especialização	33	67,3%	35	61,4%	68	64,2% ^a
Mestrado	0	0,0%	3	5,3%	3	2,8% ^a
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a	106	100%

^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

Enquanto nos dois órgãos poucos indicaram possuir formação de nível médio, a maioria (58,5%) encontra-se em cargos com exigência mínima intermediária, isso de forma mais acentuada no Órgão Beta o qual apresentou 66,7% dos seus respondentes ocupando cargos de nível médio.

Tabela 13
Distribuição da amostra por nível de escolaridade exigido para o cargo ocupado

Nível de escolaridade exigido para o cargo / Órgão	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Nível Médio	24	49,0%	38	66,7%	62	58,5% ^a
Nível Superior	25	51,0%	19	33,3%	44	41,5% ^a
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a	106	100%

^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

De acordo com a tabela 14, menos de 15% dos respondentes informou encontrar-se em cargo de natureza gerencial, sendo que no Órgão Alpha, apenas 4 eram gestores.

Tabela 14
Distribuição da amostra por natureza do cargo ocupado

Cargo de chefia	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Cargo de natureza gerencial	4	8,2%	11	19,3%	15	14,2% ^a
Cargo de natureza operacional	45	91,8%	46	80,7%	91	85,8% ^a
Total	49	46,2%^a	57	53,8%^a	106	100%

^a Percentual em relação ao total da amostra (106 respondentes)

Em relação ao tempo de serviço dos servidores da amostra, a maioria, cerca de 46%, possui entre 05 e 10 anos de vínculo com a organização, seguido pelos servidores com até 15 anos e juntas essas duas faixas de tempo de serviço totalizam 65% do total da amostra.

Tabela 15
Distribuição da amostra por tempo de serviço

Tempo de serviço	Frequência Total (Órgão Alpha + Órgão Beta)	%
Até 05 anos	18	17,0
Acima de 05 até 10 anos	49	46,2
Acima de 10 até 15 anos	20	18,9
Acima de 15 até 20 anos	9	8,5
Acima de 20 anos	10	9,4
Total	106	100,0

Conforme Figura 01, é possível perceber que no Órgão Alpha quase a totalidade dos respondentes se situa na faixa acima de 05 anos, com aproximadamente um quarto da amostra apresentando mais de 15 anos de vínculo com a organização. Em sentido oposto, no Órgão Beta, mais de 70% dos respondentes têm no máximo 10 anos de trabalho na organização.

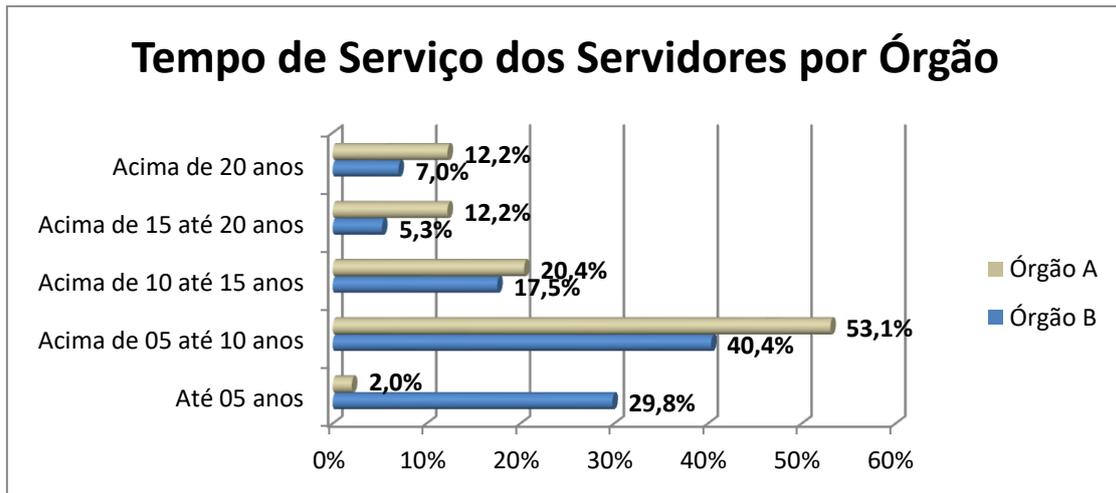


Figura 1. Distribuição da amostra por tempo de serviço em cada órgão

Um dos itens questionados àqueles que afirmaram ser teletrabalhadores foi a frequência em que, mesmo atuando remotamente, eles compareciam presencialmente ao órgão, a Tabela 16 demonstra a frequência em cada órgão.

Tabela 16

Frequência de comparecimento presencial dos teletrabalhadores por órgão

Frequência presencial - Teletrabalhador	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Duas vezes por mês	0	0%	1	3,2%	1	2,0% ^a
Uma vez por semana	20	100%	2	6,5%	22	43,1% ^a
Duas a três vezes por semana	0	0%	18	58,1%	18	35,3% ^a
Acima de três vezes por semana	0	0%	8	25,8%	8	15,7% ^a
Atua 100% do tempo à distância	0	0%	2	6,5%	2	3,9% ^a
Total	20	39,2%^a	31	60,8%^a	51	100,0

^a Percentual em relação ao total da amostra que indicou ser teletrabalhador (51 respondentes)

Por determinação legal, no Órgão Alpha, o comparecimento deve ocorrer ao menos uma vez por semana, já no Órgão Beta, duas vezes por mês. Interessante notar que mesmo havendo essa exigência de apenas algumas vezes por mês no Órgão Beta, observou-se maior frequência situada na faixa entre duas a três vezes por semana.

Esse fato confirma a necessidade que os próprios servidores em teletrabalho, com o decorrer do tempo, sentem em manter um contato presencial frequente, já que o projeto de teletrabalho no Órgão Beta possuía mais de 02 anos de duração, enquanto no Órgão Alpha ainda estava em andamento o projeto-piloto.

A adoção de rotações de local de trabalho ou a necessidade da presença física no local de trabalho em alguns dias da semana podem ajudar a minimizar as consequências do isolamento profissional (Morganson et al., 2010; Pardini et al., 2013; Sewell & Taskin, 2015).

Apesar disso, essa constatação contradiz uma das principais justificativas do teletrabalho quanto à redução de custos na manutenção do espaço físico, além de anular os benefícios em relação à emissão de gases poluentes decorrentes do traslado dos servidores para o local de trabalho.

Outro item, este direcionado a quem indicou atuar presencialmente, questionou o motivo pelo qual os servidores não realizam teletrabalho, a Tabela 17 expõe os resultados.

Tabela 17

Motivo do servidor não realizar teletrabalho

Motivo do servidor não realizar o teletrabalho	Órgão Alpha	%	Órgão Beta	%	Frequência Total	%
Incompatibilidade das atividades exercidas	14	48,3%	18	69,2%	30	54,5% ^a
Cargo de chefia	4	13,8%	3	11,5%	9	16,4% ^a
Tempo no setor	2	6,9%	1	3,8%	3	5,5% ^a
Opção própria	6	20,7%	3	11,5%	9	16,4% ^a
Outros	3	10,3%	1	3,8%	4	7,3% ^a
Total	29	52,7%^a	26	47,3%^a	55	100%

^a Percentual em relação ao total da amostra que indicou ser teletrabalhador (51 respondentes)

Mesmo devido a barreiras técnicas, ter oficialmente o programa de teletrabalho na organização, mas não permitir o funcionário de participar pode ter efeito pior que os benefícios advindos da implantação do programa (Lee & Kim, 2017).

Fator determinante que impede o servidor de realizar teletrabalho em ambos os órgãos é a incompatibilidade das atividades exercidas, não o setor, mas as tarefas sob sua responsabilidade, sendo que a ocupação do cargo de chefia não necessariamente é um obstáculo no Órgão Beta o qual dos 11 gestores que participaram da pesquisa, somente 3 informaram ser um impeditivo.

3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a etapa qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado tendo por base os objetivos da pesquisa. Este apresentava inicialmente 10 tópicos e envolviam

aspectos relacionados a conceitos e condicionantes para o sucesso do teletrabalho, o maior envolvimento com o trabalho e efetiva avaliação de desempenho.

Para a etapa quantitativa, foi empregada a escala de percepção das políticas de gestão de pessoas de envolvimento e avaliação de desempenho, tendo como norte a literatura apresentada por Demo (2008), Demo et al. (2013) e Demo et al. (2018).

O instrumento elaborado (Apêndice II) apresentou um total de 28 itens e foi aplicado junto aos servidores, conforme citado no tópico anterior, dividindo-se em duas partes: a primeira contendo (09 itens) acerca do perfil sociodemográfico dos respondentes (faixa etária, nível de escolaridade, etc) e do perfil funcional (escolaridade do cargo ocupado, tempo de serviço, etc) e a segunda parte contendo (01 item) envolvendo a coerência entre as avaliações para aqueles que afirmaram ser teletrabalhadores, (01 item) questionando se o teletrabalho dá certo e (17 itens) relativos à escala de **Políticas e Práticas de Recursos Humanos – PPRH** de Demo (2013), sendo (12 itens) sobre envolvimento com o trabalho e (05 itens) sobre avaliação de desempenho, as quais apresentavam índices de confiabilidade de $\alpha = 0,87$ e $0,90$, respectivamente. Todos os itens foram associados a escalas de concordância do tipo *Likert* de 11 pontos, onde 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente .

Com base em uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência e acessibilidade, devido à impossibilidade de acessar e obter as respostas de todos os elementos da amostra, caso estes sejam selecionados aleatoriamente (Sampieri et al., 2006), o instrumento proposto foi reproduzido em um formulário eletrônico on-line (*Google Forms*) para compartilhamento junto à população da pesquisa estratificada o mais próximo possível a 50% em cada estrato da amostra, ou seja, metade dos respondentes dentre trabalhadores presenciais e a outra metade dentre teletrabalhadores, com vistas a minimizar os vieses, realizar as análises estatísticas descritivas e os testes não paramétricos entre grupos.

Antes de iniciar a coleta de dados, realizou-se um pré-teste com 21 servidores, no intuito de testar a plataforma (*Google Forms*) e verificar se todos compreenderam ou ficaram com alguma dúvida quanto aos itens propostos. Nesta etapa, todos os servidores relataram ter preenchimento o questionário sem grandes dificuldades. Neste momento, foram recebidas sugestões para incluir itens sobre a coerência entre as avaliações para quem está em teletrabalho e outra levantando a percepção quanto ao teletrabalho dar certo no órgão, tais sugestões foram aceitas e os itens adicionados ao formulário para a aplicação à amostra de servidores do estudo.

3.5. Procedimentos de coleta e análise dos dados

Na parte qualitativa da pesquisa, na análise dos 112 normativos levantados inicialmente sobre o teletrabalho, foram elencados em cada um os principais aspectos, verificando a recorrência entre eles e elaborando tabelas com a frequência dos pontos observados. Já na aplicação das entrevistas, foram realizadas 14, sendo que apenas em uma o entrevistado de nível gerencial pediu para não gravar a conversa, deste modo, foi possível transcrever 07 entrevistas do órgão Alpha e 06 do órgão Beta.

Foi realizada a análise textual das entrevistas por meio da utilização do software livre IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), uma interface visual baseada no software R para produzir análise de texto que admite, de modo estatístico, analisar o conteúdo das entrevistas, facilitando a localização dos segmentos de texto (Souza et al, 2018), o que permitiu descrever as temáticas que emergiram durante as entrevistas e elencar os principais desafios enfrentados.

Como as respostas concedidas apresentaram pontos em comum em mais de uma questão, optou-se por inicialmente analisar o corpus textual como um todo, sem divisão por pergunta efetuada aos entrevistados e, em seguida, passou-se as análises por item questionado, conforme Apêndice I.

Com a ajuda do IRaMuTeQ, foram geradas 8 Classificações Hierárquicas Descendentes - CHD's, o que permitiu analisar, de acordo com cada item do questionário semiestruturado, os segmentos de textos mais frequentes. A análise de conteúdo também contribuiu para a construção de uma tabela com as ideias mais recorrentes, separando-as por Órgão. Neste momento, foram escolhidas algumas falas dos entrevistados para ilustrar as classes geradas, dando preferência entre aquelas que apareceram vinculadas aos segmentos de textos com maior recorrência.

Na parte quantitativa, optou-se pela obtenção dos dados tanto entre aqueles servidores que trabalhavam remotamente, quanto os que atuavam presencialmente. Essa decisão se deu pelo interesse de descobrir o que é específico da população que executa teletrabalho e o que é comum entre essa população e aquela que executa o trabalho em regime convencional, o que ajudou a direcionar mais adequadamente a redação da política e do programa para as questões que realmente são relevantes para o público de interesse do estudo.

Devido às autorizações recebidas, os questionários foram aplicados apenas entre os servidores distribuídos e lotados no Distrito Federal. Os servidores foram convidados a

participar da pesquisa por meio de uma mensagem eletrônica (via e-mail), cujo envio ocorreu pelos próprios órgãos, sendo também compartilhado através da rede interna.

O texto do e-mail conteve uma breve apresentação sobre o pesquisador, o objetivo da pesquisa, a garantia do sigilo, a informação de que se trata de uma pesquisa acadêmica e o contato do pesquisador para dirimir eventuais dúvidas.

Ressalta-se que não houve o emprego de seleção dos respondentes por critérios probabilísticos para composição da amostra a qual se deu por conveniência e acessibilidade, uma vez que a população de servidores acessíveis não representava todos os subconjuntos da população dos servidores ativos nos dois órgãos.

Tabela 18

Resumo dos procedimentos metodológicos de pesquisa

Objetivos Específicos	1. Descrever a percepção de servidores participantes, em regime de teletrabalho e trabalho presencial, sobre as variáveis envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho, bem como sobre o próprio teletrabalho e seus aspectos relacionados;	
	2. Testar diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores no que diz respeito ao envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho;	
	3. Propor uma minuta de política e de programa organizacionais direcionados ao envolvimento com o trabalho e à avaliação de desempenho para trabalhadores que atuam em regime de teletrabalho.	
Caracterização do Estudo	Método	Survey (Levantamento de Dados)
	Natureza	Descritiva
	Recorte	Transversal
	Abordagem	Mista (quali-quantitativa)
Procedimentos adotados	Fontes de Evidência	Documentos, relatos e percepções individuais
	Procedimentos de Coleta	Entrevistas, análises documentais e questionários
	Amostragem	Servidores, Gestores e documentos normativos
	Instrumentação	Roteiros de entrevistas e escalas de percepção.
	Procedimento de Análise	Análise de conteúdo, estatística descritiva e testes não paramétricos.

Buscando o alcance dos objetivos propostos, foram executadas estatísticas exploratórias e descritivas, valendo-se do software SPSS. Dos questionários respondidos, levantou-se a possível existência de dados faltantes, verificando se o evento foi aleatório ou se a ocorrência se deu de forma sistemática, e a presença de *outliers* por meio da aplicação do escore Z, sendo constatado apenas um respondente com desvio padrão maior que 3, em uma das variáveis, o qual não exerceu influência nas análises. Assim, não foram realizadas quaisquer transformações ou exclusões de dados, bem como não foram constatadas quaisquer ausências de dados.

Para levantar as diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não-trabalhadores, nos dois órgãos estudados, foram utilizados os testes de mediana de amostras independentes e o de *Kruskall-Whalis*, os quais são empregados para comparar grupos de diferentes pessoas participando em uma mesma condição quando os dados resultantes não são normalmente distribuídos, sendo que havendo significância com $p > 0,05$, confirma-se a hipótese nula, ou seja, de que as diferenças de percepção entre os grupos para cada variável é indiferente, podendo acontecer ao acaso (Field, 2009).

De modo complementar, foi utilizado o teste não paramétrico de correlação de *Spearman* para avaliar possíveis relações entre as variáveis, atentando-se para o fato de que os dados não possuíam os pressupostos necessários para a utilização de testes paramétricos.

Por fim, com base nos dados levantados, realizou-se a triangulação de informações o que para Creswell (2007) geralmente integra os resultados dos métodos qualitativo e quantitativo durante a fase de interpretação de modo a assinalar a convergência dos resultados como forma de fortalecer as alegações observadas durante o estudo ou explicar possíveis contradições que possam ocorrer.

Esse modelo tradicional de métodos mistos contribuiu para o diagnóstico final e consequente proposição da política e programa tendo em mente os principais pontos de destaque.

4. RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados associados à percepção da amostra sobre envolvimento com o trabalho, avaliação de desempenho, teletrabalho e seus aspectos relacionados, além de descritos os principais pontos observados nos 112 normativos levantados sobre o teletrabalho em órgãos públicos brasileiros.

4.1.1. Percepção geral da amostra sobre o teletrabalho, o envolvimento e avaliação de desempenho

As transcrições das entrevistas deram origem ao corpus geral de 13 textos, separados em 785 segmentos de textos – ST, com aproveitamento de 714 ST (90,96%). Emergiram 28.203 ocorrências (palavras, formas ou vocabulários), sendo 1.899 formas distintas e 790 com uma única ocorrência.

Através do procedimento de Classificação Hierárquica Descendente – CHD, o conteúdo geral do corpus agregado de todas as entrevistas e todas as perguntas foi categorizado em 06 classes: classe 1, com 177 ST (24,8%); classe 2, com 141 ST (19,8%); classe 3, com 82 ST (11,5%); classe 4, com 108 ST (15,1%); classe 5, com 126 ST (17,6%); e classe 6, com 80 ST (11,2%).

A estruturação das 06 classes foi dividida basicamente em 02 ramificações, o primeiro subcorpus composto por 02 classes e o segundo com 04 classes. É possível observar as relações entre as classes geradas e o conteúdo envolvido, conforme Figura 02.

No primeiro subcorpus, tem-se a relação entre a classe (1 e 4) as quais relacionam-se a barreiras na comunicação organizacional, classe 1, e à falta de suporte tecnológica, classe 4, reforçando a importância das redes sociais e da integração dos sistemas organizacionais, evitando problemas de distanciamento dos servidores e prejuízos à comunicação e execução das atividades do serviço, o que para Bergue (2014) ajuda a minimizar os impactos negativos no envolvimento com o trabalho.

A fala de um dos entrevistados reforça essa percepção: “aqui no meu setor agente usa dois sistemas e eles não são interligados, não há como acessar os dois de casa e isso faz com que agente gaste mais tempo para poder concluir os processos e lançar os resultados além de ter que ficar incomodando quem está lá presencial, se fossem interligados o desenvolvimento do trabalho seria melhor” (Entrevistado 06).

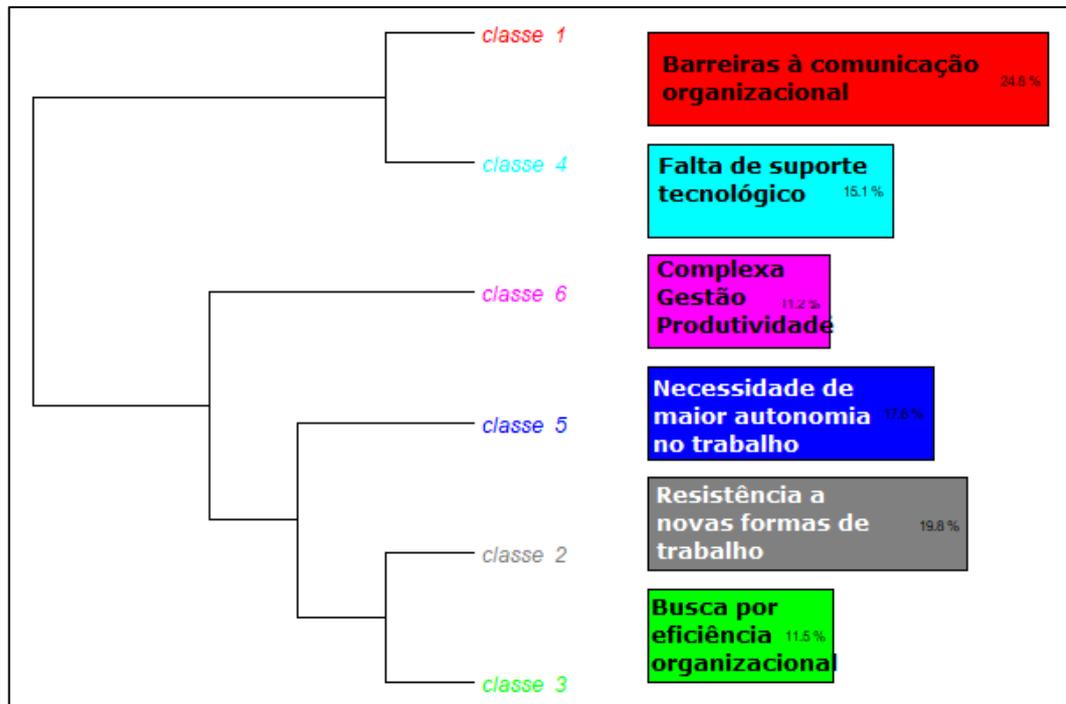


Figura 2. Classificação Hierárquica Descendente – CHD do Corpus Geral

Programas direcionados a sugestão de melhorias nos sistemas poderiam mitigar tais problemas ao estimular o surgimento de ideias inovadoras e possivelmente com baixo impacto nos custos, por exemplo, equipes estimuladas a discutir questões e tentar resolver problemas que afetem a sua área específica de trabalho (Robbins et al., 2010).

Outro ponto seria programas organizacionais voltados à melhoria na comunicação formal interna e entre grupos, tais como: canais de comunicação que demonstrassem o tempo médio de resposta nas interações. Isso iria estimular a comunicação rápida nas demandas do serviço e demonstrar que os teletrabalhadores estão atendendo aos chamados, para os pesquisadores Lautsch, Kossek e Eaton (2009) os teletrabalhadores supervisionados com base em uma abordagem de compartilhamento de informações de forma dinâmica, demonstram maior probabilidade em ajudar os demais colegas de trabalho.

No outro subcorpus, temos o primeiro agrupamento de classes (3 e 2), sendo que a classe 3 versa sobre a necessidade de maior eficiência, principalmente com a busca por redução de custos. Tal fator impacta tanto aqueles que estão exercendo suas atividades através do teletrabalho quanto o órgão e os usuários dos serviços prestados, fato este confirmado na fala de um dos gestores do órgão A: “ele vai ter o ambiente que ele quiser, vai economizar

gasolina, evitar o trânsito, enfim, e com a promessa de melhorar o desempenho que é bom para o órgão público e para o usuário do serviço.” (Entrevistado 07).

A classe 2 versa sobre a resistência em relação ao teletrabalho, ou seja, dificuldade de mudança na cultura da organização, ocasionado principalmente pela visão de alguns de que o servidor está em casa sem trabalhar. “Há muitas visões equivocadas acerca do Teletrabalho, os dirigentes públicos são muito sensíveis e receosos em relação às notícias de que determinado funcionário possa ficar em casa e lá não trabalhe” (Silva, 2015, p. 3).

Um dos gestores observou isso: “Eu acho que as pessoas ainda têm que ter uma mudança de mentalidade, como é uma coisa nova tem muita gente que tem resistência, eu acho que isso atrapalha muito, a pessoa pensa que você tá ali sem trabalhar, tem meio que um bloqueio, então você observa uma resistência mesmo e isso tem que mudar” (Entrevistado 06).

Estas últimas duas classes aparecem em ligação com a classe 5, que traz palavras voltadas à busca por maior autonomia no trabalho e consequente qualidade de vida dos teletrabalhadores, ou seja, a possibilidade de poder escolher o horário e onde trabalhar, não havendo a necessidade de se deslocar ao local de trabalho, gera, na opinião da maioria dos entrevistados, reflexos muito positivos. Entretanto, a liberdade vem junto a maior responsabilidade, uma vez que há forte relação entre a sobrecarga de serviço e o aumento de responsabilidade por parte dos teletrabalhadores (Aderaldo et al., 2017).

Na sequência, aparece a ligação com a classe 6, esta com conteúdo mais direcionado a complexidade de gestão do trabalho executado, principalmente, para levantar a real produtividade de quem está no teletrabalho. Isso ficou evidente em uma das falas: “Então você olha para a produtividade e diz que o fulano que analisou 100 processos foi muito mais produtivo de quem elaborou 10 pareceres, na realidade pode não ter sido, porque os pareceres podem ter dado um trabalhão para fazer, então eu acho que tem que haver uma forma de agente qualificar o serviço executado, a questão complexa aí é saber como” (Entrevistado 7).

A questão da resistência e da dificuldade na gestão da real produtividade demonstra, no geral, que o acompanhamento do que realmente cada servidor faz no trabalho é bastante complexo (Mahler, 2012). Programas com a intenção de mapear as atividades ponderando a dificuldade e tempo gasto para realizá-las poderiam contribuir para facilitar a gestão do desempenho, somado a isso a prática de maior transparência na divulgação dos resultados, poderiam impactar em maior confiança no levantamento dessa produtividade (Demo, 2008) e

consequentemente menor resistência em relação ao teletrabalho (Brown et al., 2016; Kwon & Jeon, 2017).

Todavia, um trabalho muito rotineiro que exige pouco racional humano pode facilmente ser substituído, por exemplo, pela inteligência artificial (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015). No caso do teletrabalho, isso acaba sendo ruim, então, apesar da complexidade dos trabalhos atuais dificultarem a gestão do que realmente é produzido pelo trabalhador, isso acaba sendo um contraponto ao afastar a possibilidade de terceirização do serviço ou até mesmo a substituição do trabalho humano por um computador (Mahler, 2012).

Na visão de Lacombe (2005), a desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que agregam valor aos produtos e serviços, demandando maiores exigências em relação à qualificação das pessoas.

Outro ponto importante seria a adequação da forma de condução dos trabalhos, há excessivos trâmites burocráticos, o que gera uma enorme morosidade na condução dos projetos. Em uma das falas dos entrevistados isso fica evidente, ele ressalta o quanto foi benéfico adotar métodos ágeis para dinamizar todo o fluxo de trabalho. “Hoje em dia essas ferramentas como o scrum, elas não são específicas só para TI, elas fazem parte de uma nova forma de gerenciar, são métodos ágeis, mais recentes que vieram contrapor métodos tradicionais, agente tinha métodos de longo prazo, métodos que agente aprendia na faculdade são muito mais longos, isso não funciona mais” (Entrevistado 09).

Vale observar que nas abordagens tradicionais de gestão do trabalho se planeja com bastante antecedência todo o andamento das tarefas ou projetos, criando certo lapso temporal entre as projeções e a efetiva execução dos trabalhos, já nos métodos ágeis o planejamento é feito de forma interativa e incremental a cada etapa, gerando maior agilidade de resposta às demandas de serviço (Ries, 2011).

Ao analisar as classes é possível notar que a classe resistência apareceu em ligação com a busca por maior eficiência organizacional, demonstrando que as práticas instituídas nos processos de trabalho podem influenciar em uma visão negativa quanto ao teletrabalho, assim, ações adequadas para gerenciar a complexidade de trabalhar remotamente, abordando questões como supervisão, controle, transparência e gestão das demandas de trabalho são primordiais para o sucesso do teletrabalho (Errichiello & Pianese, 2016).

Pela análise do corpus geral, o envolvimento com o trabalho apareceu bastante impactado pela interação e comunicação via tecnologias da informação, enquanto a variável

desempenho fez a conexão entre os principais aspectos do teletrabalho (eficiência, mudança de cultura, autonomia, complexidade de gestão) e o envolvimento com o trabalho.

A seguir, serão demonstradas as análises por item levantado durante as entrevistas, comparando as falas e percepções entre os dois órgãos. Inicialmente foi levantada a opinião dos entrevistados quanto aos principais conceitos do presente estudo e na sequência as causas e consequências dessas variáveis levando em consideração o contexto do teletrabalho.

4.1.2. Percepção sobre o conceito de teletrabalho

A pergunta que deu origem a este tópico é “O que é o teletrabalho para você?”. O termo principal teletrabalho foi bastante relacionado a um trabalho flexível, tanto ao local, quanto ao horário, sendo viável devido à tecnologia da informação.

As transcrições das entrevistas para este tópico deram origem a 30 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 21 ST (70%). Emergiram 1.047 palavras, sendo 292 formas distintas.

A Figura 3 demonstra a ligação entre as 05 classes geradas para o conceito.

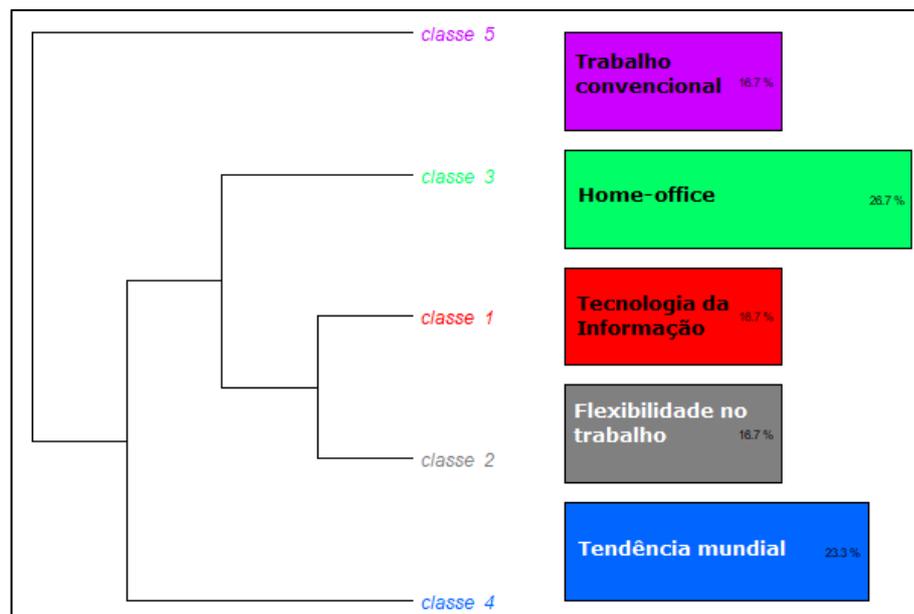


Figura 3. Conceito de Teletrabalho

A teoria em geral vincula o teletrabalho àquelas tarefas realizadas remotamente, impulsionado pelo avanço das tecnologias da informação, principalmente, no tocante aos

meios de comunicação e interação móveis (Costa, 2013; Nilles, 1997; Rosenfield & Alves, 2011b).

Nota-se que a classe 01, com 16,7% de ST, apresenta relação com a possibilidade do servidor executar suas atividades do serviço remotamente, ou seja, devido a viabilidade tecnológica atual. Já a classe 02, também com 16,7% de ST, tem em sua essência a flexibilidade do horário para a execução do trabalho, o agrupamento dessas duas classes apresenta relação com a classe 03, esta inerente à possibilidade de trabalhar a partir da residência do próprio trabalhador. O teletrabalho só é possível hoje e produz bons resultados por causa do avanço tecnológico e da adequação ao melhor horário e local para execução do serviço (Rosenfield & Alves, 2011a).

A classe 04, com 23,3% de ST, reforça a ideia de que o teletrabalho é uma tendência mundial e a classe 05, com 16,7% de ST, que para ser considerado teletrabalho as atividades devem ser realizadas fora do ambiente convencional de trabalho e que tais atividades não sejam considerados trabalhos externos.

Assim, excluem-se do conceito tarefas que normalmente são executadas fora do local de trabalho habitual, como por exemplo, viagens, palestras, apresentações em conferências, fiscalizações, atendimento de vendas, etc (Gajendran & Harrison, 2007).

No geral, não foi observada, na percepção entre os entrevistados dos dois órgãos, diferença considerável no entendimento sobre os principais aspectos do conceito de teletrabalho. A maior por parte realizou indicações do teletrabalho como um meio para que o trabalhador realize suas atividades a partir de sua residência, isso ficou evidente com o percentual de segmentos de textos que constituíram a classe 03, home-office, aproximadamente 26,7%, sendo a que apresentou maior percentual entre as 05 classes.

Apesar disso, ampla maioria demonstrou ter consciência que o teletrabalho transcende àquele realizado da residência do teletrabalhador, podendo ser realizado a partir de bibliotecas, salas de estudos, cafés, etc, devendo, para tanto, apenas não estar no local convencional de trabalho. Tal entendimento emergiu, sobretudo, entre os gestores do órgão Alpha, onde um deles relatou que um dos teletrabalhadores do setor chegou a alugar uma sala de estudos, em um cursinho para concurso, para ter mais tranquilidade ao realizar as demandas do serviço.

Assim, alinhado ao pensamento de Vieira (2015), o teletrabalho assenta-se em um modelo de trabalho que vai além do paradigma tradicional de gestão a partir da presença física do trabalhador, transcendendo local, horários e meios de comunicação.

4.1.3. Percepção sobre o conceito de envolvimento com o trabalho

A pergunta que deu origem a este resultado é “O que você entende por envolvimento com o trabalho?”.

As transcrições das entrevistas para o termo envolvimento com o trabalho deram origem a 28 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 18 ST (64,2%). Emergiram 1.030 palavras, sendo 274 formas distintas, foram constituídas três classes, conforme Figura 4.

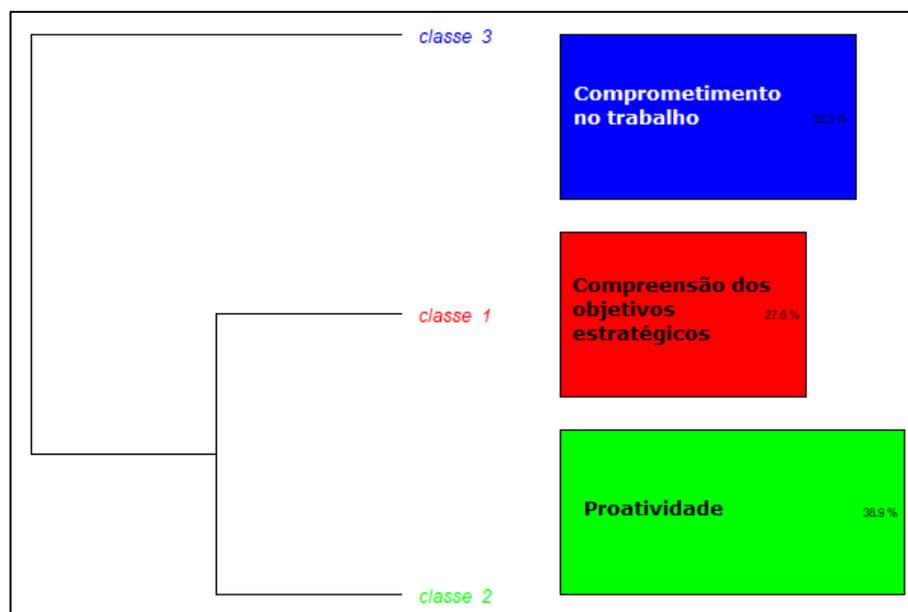


Figura 4. Conceito Envolvimento com o Trabalho

A classe 02, com 38,9% de ST, apresentou ligação com a classe 01, que obteve 27,8% de ST, a classe 02 foi vinculada a palavras que remetem a um indivíduo consciente dos objetivos e resultados estratégicos e a classe 01 com termos relacionados à proatividade do servidor na execução de suas atividades do serviço.

Essa ligação faz muito sentido, pois, segundo Demo et al. (2012), para um alto grau de envolvimento com o trabalho o servidor dever estar ciente da estratégia da organização e empenhar-se para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Por fim, há a ligação dessas classes com a classe 03, com 33,3% de ST, a qual está voltada ao comprometimento do servidor com o trabalho, este por sinal bastante relatado nas entrevistas como sinônimo para envolvimento com o trabalho.

Segundo Wilkinson, Dundon e Marchington (2013) é comum as pessoas vincularem o termo à comprometimento no trabalho, os autores ressaltam o lado positivo de tal perspectiva, no entanto, observam que levar os trabalhadores cada vez mais a serem autônomos, auto gerenciados e empoderados pode apenas produzir maior intensidade no trabalho, causando aumento nos níveis de stress e ter efeito negativo sobre a convivência familiar do trabalhador. Isso reforça a importância de se desenvolverem programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho, principalmente, aqueles em que estimulam a interação e a descontração entre os membros das equipes.

Os entrevistados do órgão Alpha demonstraram menor necessidade dos encontros presenciais no intuito de manter um bom envolvimento dos teletrabalhadores com o ambiente de trabalho, em visão oposta, os teletrabalhadores entrevistados principalmente do órgão Beta relataram a importância de certa frequência presencial ao local de trabalho, no entanto, também observaram que os teletrabalhadores em tempo integral normalmente são os que apresentam os melhores resultados.

Tal discordância pode ser explicada devido ao período mais longo do projeto de teletrabalho no órgão Beta o qual está há mais de dois anos em andamento, já o órgão Alpha encontrava-se com seu segundo projeto-piloto em andamento o qual possuía poucos meses de experiência. Os pesquisadores Collins, Hislop e Cartwright (2016) ajudam a explicar esse fenômeno, já que os teletrabalhadores, a longo prazo, expõem uma necessidade maior de manter certo vínculo com o ambiente de trabalho convencional, o que evidencia a tese de rotatividade do regime de trabalho, de tempos em tempos, entre os membros da equipe que encontram-se em situação de teletrabalho e trabalhando presencialmente.

4.1.4. Percepção sobre o conceito de avaliação de desempenho

A pergunta que deu origem a este resultado é “O que você entende por avaliação de desempenho do servidor público?”.

As transcrições das entrevistas para o termo avaliação de desempenho deram origem a 36 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 28 ST (77,7%). Emergiram 1.229 palavras, sendo 322 formas distintas, foram constituídas 05 classes, sendo que as

classes apresentaram, com exceção da classe 05 (26,6% de ST), o mesmo percentual de segmentos de texto (17,9%).

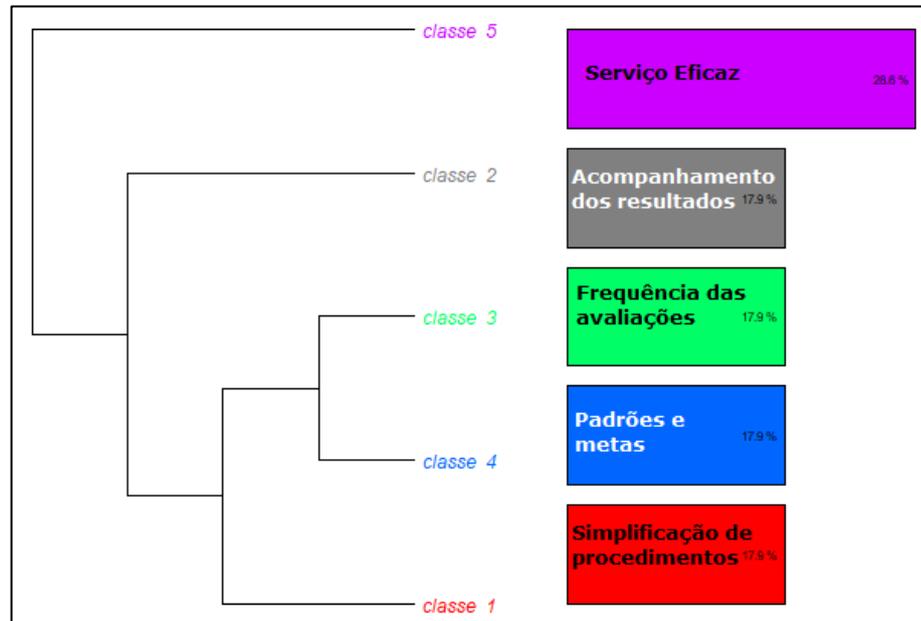


Figura 5. Classes da Avaliação de Desempenho

Na primeira ligação, emergiram a classe 03, com a ideia de frequência com que ocorrem as avaliações, e a classe 04, com ideia de vinculação dessas avaliações a metas e padrões de conduta. Conforme Dessler (2014), há algumas diretrizes básicas para avaliações de desempenho, destacando-se a atribuição de objetivos específicos com metas mensuráveis contando com a participação e proatividade dos envolvidos.

O agrupamento dessas classes está associado à classe 01 que induz a simplificação de procedimentos, estas, por sua vez, ligadas à classe 02 a qual demonstra a importância do acompanhamento dos resultados demonstrados nessas avaliações. Alguns estudos confirmam isso, ao evidenciarem uma necessidade maior de acompanhamento dos desempenhos individuais e dos grupos que realizam suas atividades remotamente (Costa, 2013).

Para Demo (2010) a busca por maior simplificação organizacional, principalmente em relação aos servidores públicos, junto à necessidade de aumentar a qualidade dos serviços prestados e maior foco no cidadão, tornaram-se anseios centrais na gestão de pessoas da administração pública.

A classe 05 aparece no topo das ramificações com maior percentual de segmentos de texto, 28,6%, sendo que entre as classes geradas, remete à qualidade e à quantidade produzida por um serviço considerado eficaz.

A percepção geral dos entrevistados demonstra uma visão de avaliação que deve ser simples, realizada com certa frequência, pautada por resultados alinhados a indicadores, metas e padrões de conduta. O entendimento observado encontra respaldo na literatura que descreve a avaliação de desempenho como um mecanismo que busca apreciar e medir o desempenho dos indivíduos em suas funções laborais, estabelecendo uma comparação entre os resultados esperados e o apresentado de forma individual ou pela equipe (Lotta, 2002).

4.1.5. Percepção sobre quais os principais fundamentos do teletrabalho

Dentro do contexto do teletrabalho, levantaram-se quais os principais fundamentos, diretrizes ou padrões de conduta que devem ser observados ao adotar o projeto em um órgão público. A pergunta que deu origem a este resultado é “Quais os principais fundamentos que devem ser observados ao adotar o teletrabalho, principalmente, no que se relacionam ao envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho dos servidores?”.

Com base nas respostas, foi elaborado um quadro com a frequência em que as ideias foram destacadas pelos entrevistados, conforme abaixo:

Tabela 19
Diretrizes, fundamentos ou padrões de conduta

Diretrizes, fundamentos ou padrões de conduta	Quantidade de vezes citada por órgão		
	Alpha	Beta	Total
Cultura do trabalho por metas e resultados	4	3	7
Aumento de produtividade	4	1	5
Qualidade de vida no trabalho	3	2	5
Redução de gastos (economicidade)	3	2	5
Especialização e desenvolvimento no trabalho	2	3	5
Desburocratização (simplificação de procedimentos)	3	2	5
Suporte e avanço tecnológico	2	3	5
Respeito aos princípios e às regras de conduta (legalidade)	2	3	5
Planejamento do trabalho vinculado aos objetivos estratégicos	2	2	4
Atenção à convivência familiar	2	2	4
Estimulo ao envolvimento com o trabalho	2	2	4
Mapeamento de processos (descrição das atividades)	1	3	4
Acompanhamento da produtividade tanto dos teletrabalhadores quanto dos demais trabalhadores presenciais	2	2	4
Divulgação dos atos e resultados (transparência)	2	1	3

Análise do perfil para o teletrabalho	2	1	3
Estímulo à comunicação e interação profissional	1	2	3
Ações voltadas à diminuição da resistência interna	1	2	3
Melhoria do ambiente de trabalho	2		2
Comprometimento no trabalho	2		2
Estímulo ao trabalho colaborativo		2	2
Modernização organizacional	1		1
Melhor acessibilidade ao trabalho	1		1
Redução na emissão de poluentes e tráfego urbano	1		1
Melhor aproveitamento do tempo de trabalho	1		1
Disponibilidade somente dentro do horário de expediente	1		1
Estímulo ao uso de ferramentas de gerenciamento de atividades (metodologias ágeis)		1	1
Estímulo ao feedback contínuo		1	1
Necessidade de reuniões periódicas		1	1

O principal item destacado pelos entrevistados, em ambos os órgãos, como fundamental para o teletrabalho é a necessidade de trabalhos orientados por resultados, junto a isso, como reflexo, o aumento na produtividade dos servidores.

Interessante notar que em nenhuma das entrevistas emergiu explicitamente o princípio da eficiência, porém ao olhar para o contexto em que os fundamentos e diretrizes foram destacados, o desejo de modernização administrativa, simplificação de procedimentos, redução de custos, ou seja, todos em sua essência associados ao princípio da eficiência. Esse conjunto de ações traz efeitos consideráveis quando se transpõe mecanismos ou instrumentos de gestão das organizações privadas para as organizações públicas (Andion, 2012)

Em análise complementar acerca dos fundamentos, a Classificação Hierárquica Descendente apresentou 08 classes, conforme Figura 6, confirmando as principais ideias destacadas no Tabela 11.

As transcrições das entrevistas para este tópico deram origem a 89 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 61 ST (68,5%). Emergiram 3.144 palavras, sendo 617 formas distintas.

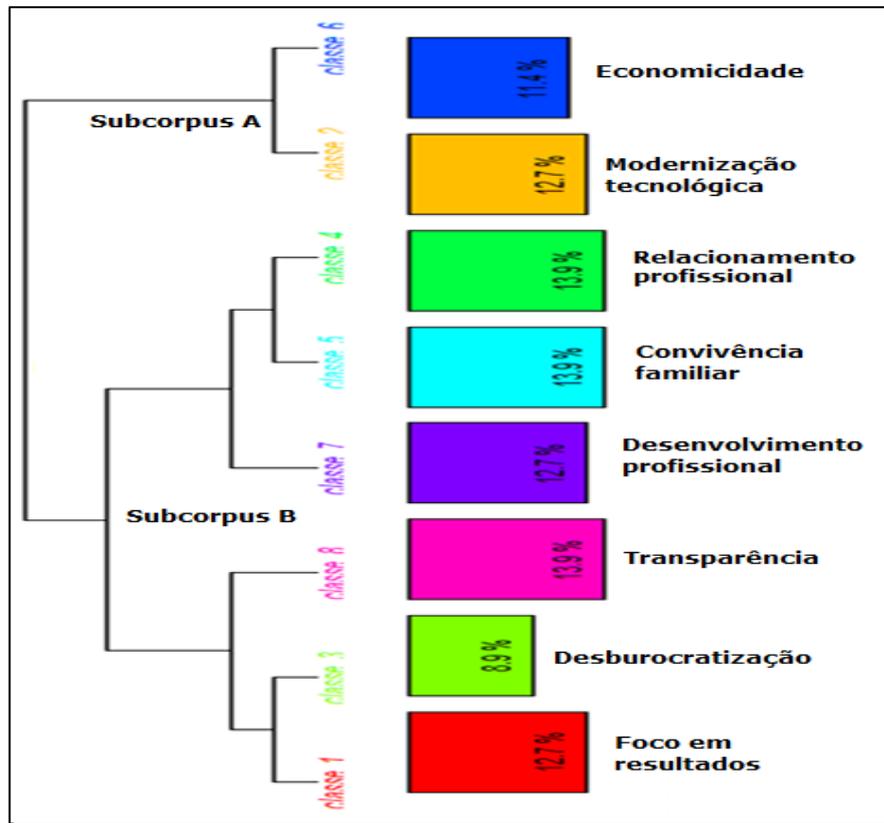


Figura 6. Classes dos fundamentos e padrões de conduta

As classes deram origem aos subcorpus A e B. O subcorpus A foi subdividido em dois eixos, sendo que nas ramificações iniciais do primeiro eixo, observaram-se as ligações das classes 01 e 03.

A classe 01 apresentou o percentual de 12,7% de ST, as palavras associadas à classe indicam um teletrabalho orientado por resultado, a classe 03, com 8,9% de ST, sugere a desburocratização como fator chave. Enquanto a classe 08, com 13,9% ST, chama a atenção para a importância do teletrabalho ser transparente e regulamentado.

Em um dos relatos, um dos teletrabalhadores reforça a ideia da simplificação dos procedimentos, como fator para maior desempenho ao afirmar que “não faz a menor diferença, na verdade, você está aqui no escritório ou em casa, o controle fica bastante curto com atividades menores, o *feedback* fica mais rápido eu acho que é fundamental ter uma metodologia simplificada de trabalho desse tipo, tudo irá impactar nos resultados” (Entrevistado 09).

Ter uma visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas pela organização é passo importante para uma possível simplificação de rotinas (Longaray,

Munhoz, da Silva Silveira, Lunardi, & Duarte, 2017). Assim, ações que procurem entender melhor e conhecer efetivamente os fluxos de procedimentos adotados por cada área podem ser necessárias para obtenção dos resultados estratégicos almejados (Mahler, 2012).

Longaray et al. (2017) esclarecem que o mapeamento de processos consiste em determinar as atividades que possuem entradas (inputs), com capacidade de agregar valor à organização em sua saída (output), de modo a indicar meios para o atingimento dos objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e melhoria contínua dos processos.

Na sequência das ramificações do CHD, a primeira do Subcorpus B, aparece a classe 04, com 13,9% ST, a qual reforça a necessidade do relacionamento com os demais colegas de serviço e a classe 05, também com 13,9% ST, apresentando segmentos relacionados a convivência familiar devido ao trabalho em casa. A classe 07, com 12,7% ST, faz a associação com esta última junção de classes, traz palavras relacionadas à especialização profissional que confirmam a necessidade do desenvolvimento do servidor, principalmente, da parte gerencial.

A outra ramificação do Subcorpus B é mais voltada aos avanços advindos do gerencialismo, possui a classe 02 (12,7% ST) e a classe 06 (11,4% ST). A classe 02 apresentou segmentos que sugerem a importância das modernizações tecnológicas, enquanto a classe 06 possui segmentos ligados à redução dos gastos.

Um dos gestores destacou: “creio que um dos principais seria o da economicidade porque o servidor em casa o órgão gasta menos do que se estivesse lá presencial no setor” (Entrevistado 07).

Em outra fala, um dos teletrabalhadores ressalta a questão tecnológica e relacionamento com os colegas de trabalho: “o teletrabalho só é possível porque conseguimos acessar de casa todos os nossos sistemas de trabalho e em seguida conseguimos mobilizar os servidores que estão presencialmente para darem suporte aos demais servidores que estão em teletrabalho” (Entrevistado 12).

Foi expressa, por 04 entrevistados, a importância das avaliações e acompanhamentos serem vinculados a metas de produtividade não somente para os teletrabalhadores, mas também para aqueles que exercem suas atividades presencialmente. Um dos gestores ressaltou essa questão do acompanhamento: “uma coisa que eu sinto falta é de um sistema em que se acompanhassem melhor as tarefas isso não só em relação ao teletrabalho” (Entrevistado 11).

Para Lautsch et al. (2009), contudo, uma abordagem rígida de controle das demandas de trabalho não é o mais indicado, o ideal seria uma supervisão com base no compartilhamento de informações de forma transparente, ou seja, não basta ter um sistema para o controle das tarefas é de suma importância uma adequação no suporte e gestão realizado pelos superiores hierárquicos.

Essa falha nas avaliações e acompanhamentos é indicada por alguns como motivo para distanciamento entre os servidores, conflitos e visões distorcidas acerca do teletrabalho, de modo que se fossem realizados de forma isonômica todos teriam a noção de quem está em teletrabalho realmente está trabalhando e produzindo mais.

Um dos entrevistados demonstrou o incômodo com a separação que fazem entre as duas formas de trabalho: “eu acho que o primeiro ponto é estabelecer um paralelo entre o que é feito no trabalho presencial normal regular e no teletrabalho e depois separar as coisas que são as questões pontuais, eu acho que tem que fazer um melhor discernimento do que é o trabalho em si e do que é a característica do teletrabalho, as pessoas não estão entendendo isso” (Entrevistado 08).

Conforme Mahler (2012), a questão principal também assenta-se no suporte oferecido pelos superiores, uma vez que essa separação entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais é um aspecto meramente formal e que na prática aqueles funcionários com relatos de suporte gerencial, normalmente, expressam saber melhor o que a organização deseja deles, consideram-se mais responsáveis por atingir os resultados esperados, relatam que suas metas de desempenho foram claramente definida, além de serem mais propensos a afirmarem que o reconhecimento e as recompensas foram baseadas no mérito do trabalho.

Deste modo, de acordo com os entrevistados, essa diferenciação acaba impactando na percepção de justiça entre os trabalhadores dos dois regimes de trabalho. Apesar da literatura não recomendar o aumento dos controles (Lautsch et al., 2009; Mahler, 2012), programas que visassem uma distribuição mais equânime e transparente das demandas de trabalho, tais como sistemas de gestão de demandas, por exemplo, ajudariam a mitigar essa perção de injustiça e diminuir as resistências e preconceitos em relação ao teletrabalho.

A seguir serão descritos as opiniões sobre as principais variáveis do estudo, levantando de forma complementar como os entrevistados percebem o relacionamento entre os servidores e o controle das tarefas.

4.1.6. Percepção sobre como melhorar o envolvimento do servidor com o trabalho

Neste item, foi questionado aos entrevistados como o órgão poderia atuar para estimular um melhor envolvimento do servidor com o trabalho. A pergunta que deu origem a este resultado é “O que poderia contribuir para melhorar o envolvimento com o trabalho dos servidores públicos, principalmente aqueles em regime de teletrabalho?”.

As transcrições das entrevistas para o tópico deram origem a 52 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 37 ST (71,1%). Emergiram 1.855 palavras, sendo 423 formas distintas. Com base nas respostas, a Classificação Hierárquica Descendente – CHD deu origem aos subcorpus A e B, os quais apresentavam o total de 6 classes, como possível visualizar através da Figura 7.

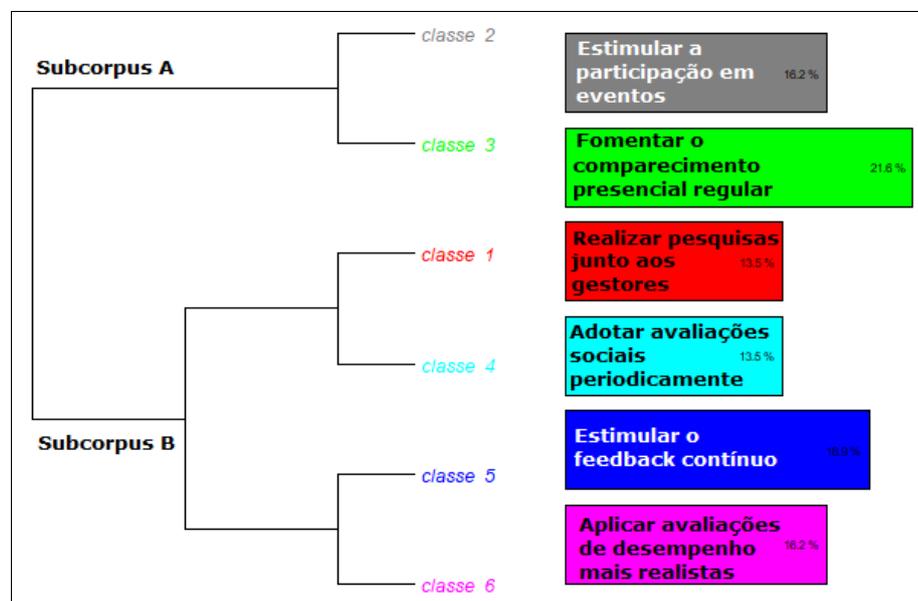


Figura 7. Classes como melhorar o envolvimento com o trabalho

No subcorpus A, aparece a ligação entre as classes 02 e 03. Sendo que a classe 03, com 21,6% de ST, foi a que obteve o maior percentual de segmentos de textos entre as classes. Isso demonstra a importância que os respondentes deram ao comparecimento regular do teletrabalhador ao órgão, reforçando a necessidade permanente, pelo menos com alguma frequência, do comparecimento ao local de trabalho, um dos gestores confirmou essa necessidade: “ao meu ver esse encontro semanal seria uma forma de melhorar esse envolvimento com trabalho, vejo essa exigência de comparecimento semanal mais nesse

sentido de estimular o envolvimento do servidor e não deixar que ele se sinta isolado” (Entrevistado 07).

Apesar dessa percepção geral, ocorreram relatos que comprovam um maior comprometimento dos servidores em teletrabalho integral, como, por exemplo, o entrevistado 13: “hoje eu ainda me sinto mais cobrança do que trabalhando presencialmente e talvez seja uma cobrança até pessoal, não que seja cobrança da chefia, é um sentimento de querer mostrar serviço para que ninguém questione por que estou em teletrabalho o tempo todo”.

Isso, no entanto, não significa que aquele teletrabalhador atuando 100% do tempo à distância esteja mais envolvido com o trabalho, Fonner e Roloff (2010) ressaltam que o teletrabalhador pode está até mais empenhado em desenvolver as tarefas, mas com o tempo pode apresentar maior distanciamento da vivência organizacional, ou seja, desconectando-se do ambiente e equipe de trabalho.

A classe 02, com 16,2% de ST, apresentou palavras voltadas ao estímulo à participação em eventos que necessitam da presença dos servidores, principalmente, devido ao desinteresse em comparecer para participar de eventos, cursos, seminários ou comissões. Este ponto já foi observado em seção anterior e reforça a necessidade do servidor manter certo comparecimento presencial ao órgão, pois estimula uma maior participação nesses eventos.

O subcorpus B foi subdividido em dois eixos. No primeiro eixo, observa-se a ligação entre as classes 01 e 04. A classe 01 apresentou o percentual de 13,5% de ST, as palavras associadas à classe indicam a importância de entrevistas ou pesquisas junto aos chefes dos servidores que se encontram em teletrabalho, a classe 04, também com 13,5% de ST, sugere necessidade de uma avaliação social do servidor, no intuito de verificar, se possui realmente condições de exercer suas atividades do serviço a partir de sua residência sem a ocorrência de grandes transtornos.

No segundo eixo do subcorpus B, houve a ramificação entre as classes 05, com 18,9% de ST, e a classe 06, com 16,2% de ST.

A classe 05 demonstrou segmentos relacionados ao feedback contínuo do chefe acerca do trabalho, isto de maneira formal, mas também com o estímulo ao feedback de maneira informal como forma de estreitamento dos laços sociais entre o corpo gestor do órgão e os servidores em geral. A fala de um dos entrevistados ressalta a questão do feedback: “agente conversa pouco, o tal do feedback, um palavra tão bonita, tão falada, agente não faz muito

bem, a conversa sobre o trabalho delas, sobre o que nós esperamos, sobre o que elas fazem, nós ainda estamos engatinhando nessa área” (Entrevistado 08).

Bem alinhado a isso, a classe 06 indicou a importância em promover avaliações de desempenho mais realistas, ou seja, praticamente não existem críticas construtivas aos servidores em relação ao seu trabalho, tal fato explica a carência de feedbacks do corpo gestor em ambos os órgãos.

Um dos teletrabalhadores observou isso: “Nossa avaliação é bem subjetiva e não tem muito efeito prático. Eu nunca estudei sobre essa questão, mas colocar pontos a melhorar, ser realmente discriminado o que deve ser melhorado e na próxima avaliação ver o que realmente melhorou, mas não necessariamente para punir, pois o chefe tem uma relação muito boa e normalmente não quer prejudicar, então ele acaba não sendo verdadeiro” (Entrevistado 10).

Os entrevistados de ambos os órgãos, no geral, demonstraram continuar havendo boa interação entre os servidores que estão atuando presencialmente e os teletrabalhadores, bem como com as chefias, inclusive, alguns afirmaram que o ambiente até melhorou.

Um fato que chamou a atenção foi a dinâmica que alguns passaram a adotar em relação ao atendimento das demandas. Tanto um gestor do Órgão Beta quanto um teletrabalhador do Órgão Alpha relataram a forma como outros servidores passaram a demanda-los, sendo que antes o contato era presencial, agora, com baixa resistência dos demais colegas de trabalho, passou a ser via redes sociais. Exemplo de relatos:

“Então aqui quando um determinado tipo de processo está com alguém em teletrabalho e alguém procura para saber sobre, nós direcionamos para que entrem em contato diretamente com esse servidor em teletrabalho, então dá para acionar pelo Skype, conversar diretamente com ele [...] então o servidor de outra repartição faz o contato, isso está mudando a cultura do órgão” (Entrevistado 12).

“Meu chefe fala que o pessoal gostava muito de mim porque agora ninguém mais está procurando tanto no setor, não aparecem lá, não ligam mais, então eu deixei meu contato e o pessoal quando precisa liga direto para mim, então diminuiu bastante as ligações e os questionamentos para o gerente” (Entrevistado 04).

Outro ponto importante, já destacado, inclusive, no primeiro corpus apresentado (classe 01), relaciona-se às barreiras na comunicação organizacional, apesar das redes sociais terem vindo para ajudar nessa interação em maior velocidade, aspectos formais e,

principalmente, sistêmicos internos atrapalham e prejudicam o trabalho, gerando desconforto nos teletrabalhadores ao desenvolverem suas atividades.

Já quanto à participação dos teletrabalhadores em eventos, comissões ou reuniões, esta, sim, foi impactada negativamente, uma vez que aqueles em teletrabalho apresentam menor interesse em comparecer presencialmente no órgão para algo fora do cronograma de trabalho e isto vem gerando certo distanciamento dos servidores.

A fala do entrevistado 11 demonstra essa preocupação: “eu tenho recebido algumas reclamações nesse sentido dos diretores, sendo que eles são os que mais reclamam desse afastamento, da não participação em eventos, cursos, seminários, o pessoal não quer sair da sua casa para vir e isso acaba sendo ruim, pois trabalha contra o teletrabalho”.

A preocupação demonstrada por este entrevistado reforça a necessidade de ações que visem mitigar tal distanciamento do servidor, principalmente, devido a falta de políticas que estimulem essas ações.

4.1.7. Percepção sobre como colocar em prática uma avaliação efetiva de desempenho

A pergunta que deu origem a este resultado é “O que se pode fazer para colocar em prática uma avaliação de desempenho efetiva e condizente com a realidade dos teletrabalhadores?”

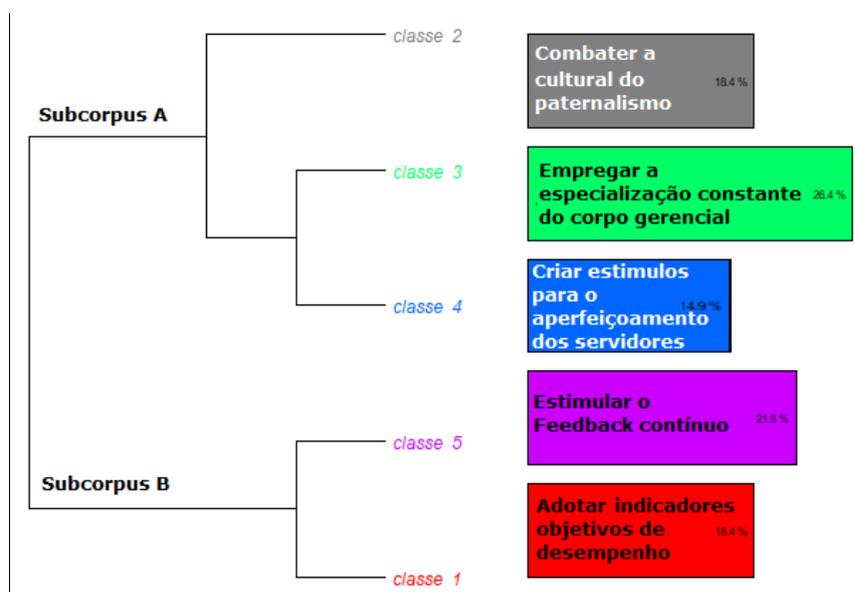


Figura 8. Classes como melhorar a gestão de desempenho

As transcrições das entrevistas para o tópico deram origem a 124 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 87 ST (70,1%). Emergiram 4.468 palavras, sendo 727 formas distintas, foram constituídas 05 classes, divididas em 02 subcorpus A e B, conforme Figura 8.

No Subcorpus A, ocorreram duas ramificações, a primeira entre as classes 03 e 04, a seguinte entre a junção dessas classes e a classe 02.

A classe 03, com 26,4% de ST, teve o maior percentual de segmentos de textos. Houve maior ocorrência de palavras voltadas à necessidade de especialização dos gestores acerca das ferramentas ou métodos de avaliações. Emergiram durante as entrevistas com os gestores, em ambos os órgãos, falas como: não conheço do assunto, não tenho estudo nisso, não sei dizer.

Um dos gestores falou abertamente sobre essa questão: “olha não sei dizer qual melhor mecanismo porque eu não conheço essa parte de gestão de pessoas, mas falta os gestores entenderem as formas mais adequadas de lidar com essas avaliações” (Entrevistado 03).

Em consonância a necessidade de aprimoramento do corpo gerencial, a classe 04, com 14,9% de ST, foi relacionada à urgência em adotar sistemáticas que estimulem os servidores a participar mais de cursos, treinamentos ou seminários, este fato reflete no fraco desenvolvimento do servidor, o qual ocorre somente em situações em que o servidor é obrigado a participar ou ter horas para receber alguma gratificação.

A classe 02, com 18,4% de ST, apresentou segmentos de textos que dão a ideia de uma proteção, um excesso de coleguismo ou até mesmo receio dos chefes quanto às avaliações negativas dos servidores. Isto evidencia o quão leniente são os gestores na hora de avaliar e pontuar os subordinados, concedendo ótimas avaliações a quem não merecia e prevalecendo a evitação de conflitos. Daí a relevância em se combater a cultura do paternalismo.

Conforme o estudo de Odelius e Santos (2007) o paternalismo e o não reconhecimento do sistema de avaliação como ferramenta de gestão de pessoas deixam o avaliador de mãos atadas, observam-se consequências nocivas do formato atual de estabilidade no serviço público já que alguns servidores, após adquirirem a estabilidade no cargo, ficam descompromissados com os resultados institucionais, fazendo com que a busca por eficiência organizacional e a responsabilidade por resultados se concentrem na figura do gestor o qual possui recursos limitados para mobilizar os subordinados a se dedicarem ao trabalho.

Além do já ressaltado por um dos teletrabalhadores em uma das classes do Corpus Envolvimento com o Trabalho, gestores dos dois órgãos também frisaram sobre esse problema:

“O mundo dá voltas, hoje eu sou chefe, amanhã ele pode ser meu chefe, então se avaliar ele mal, amanhã ele vai fazer o mesmo, por uma questão de coleguismo, eu acho que, em regra, não é levado a sério, eu não conheço alguém que leve realmente ao pé da letra, inclusive, tem uma questão cultural nisso” (Entrevistado 02).

“Existe a cultura, no senso comum, se alguém tem um amigo ou um colega que conhece o cara que tem 30 anos que tá lá e mesmo sendo subordinado ele não sabe direito o trabalho que o cara faz, tem isso, tem dessas coisas, tem uma cultura meio de proteção” (Entrevistado 09).

No Subcorpus B, houve a ligação entre a classe 01, com 16,4% de ST, e a classe 05, com 21,6% de ST. Ambas demonstram a dificuldade do gestor em lidar com as avaliações de desempenho.

Na classe 01, ficou evidente a necessidade de utilizar meios que deem maior objetividade aos resultados apurados do desempenho dos servidores, tais como a utilização de indicadores. Todavia não faz sentido afastar a parte qualitativa dessas avaliações, bem como utilizá-las para punir, sendo o ideal focar no desenvolvimento do servidor (Lautsch et al., 2009; Mahler, 2012), ponto este já evidenciado no subcorpus A.

A falta de indicadores objetivos e a pouca especialização do corpo gerencial repercutem na falta de habilidade em lidar com as críticas aos servidores, ou seja, evitam dar feedbacks sobre seus desempenhos, atuando somente em último caso (Virick et al., 2010). Mais uma vez percebe-se a prevalência da cultura leniente dos chefes.

A observância a questões legais e à influência de aspectos culturais e de suporte institucional são aspectos que as pesquisas sobre avaliação de desempenho chamam bastante atenção. Questões técnicas e restrições legais nas avaliações de desempenho normalmente são consideradas como limitantes de resultados, porém podem impactar menos que outros aspectos, como valorização e atuação gerencial (Odelius & Santos, 2007).

Esses fatores ajudam a explicar a carência de gestores capacitados a aplicar as avaliações e a prevalência da cultura burocrática e paternalista. Ações que vinculem os resultados das avaliações a valorização profissional, como, por exemplo, aqueles que reflitam em benefícios, em promoções funcionais ou em acesso a cargos gerenciais podem ajudar a

minimizar esses efeitos negativos, estimulando os gestores a realizarem avaliações mais condizentes com a realidade (Pulakos & O'Leary, 2011).

Alguns relatos também indicam certo incômodo com a diferenciação entre a forma de controle do trabalho de quem está presencialmente e de quem está no teletrabalho. Há grande dificuldade de mensurar a produtividade e isso passa a sensação de que a produtividade maior de quem está em teletrabalho é fictícia ou que a concessão do teletrabalho ao servidor é apenas um benefício, o que gera uma percepção geral de falta de isonomia em ambos os tipos de trabalho.

Algumas falas expressam isso:

“De modo geral, dificuldades agente tem talvez de mensurar, se bem que agente não tem tempo de parar para ficar analisando” (Entrevistado 12). “Tem serviços que são mais complexos do que realmente você fazer 20 processos por semana, então agente vai ter que mudar nosso plano de trabalho porque a chefe tá com dificuldade de mensurar o desempenho” (Entrevistado 01). “Então essa comparação eu não consigo fazer muito porque quem está em teletrabalho faz não é o mesmo de quem está presencialmente” (Entrevistado 02). “Quem tem um controle individual mesmo é só quem está em teletrabalho, os demais participam, mas de forma global no controle do setor” (Entrevistado 07).

Outro ponto é a importância da simplificação dos controles, de forma contraditória, há uma enorme dificuldade em obter dados estatísticos sobre o desempenho. Um dos gestores alertou para isso:

“Eu acho que esse controle não pode ser muito rígido, porque senão perde a essência do que é o teletrabalho. [...] dá pra saber as estatísticas do que cada servidor produziu no sistema de processos eletrônicos, mas tem que abrir um chamado específico e pedir essa demanda, não é simples de levantar” (Entrevistado 11).

Isso pode explicar o porquê dos gestores não demonstrarem interesse em utilizar ferramentas que visem a melhoraria na produtividade, a maioria não faz o acompanhamento ou deixa para que terceiros realizem, uma vez que não há como comparar depois de forma tão simples o desempenho de cada um.

Como a mensuração é algo extremamente complexo, alguns optam por acompanhar apenas por quantidade de reclamações, ou seja, caso o gestor não esteja recebendo reclamações quanto ao andamento do serviço e atendimento das demandas, a impressão é de que tudo está bem.

A seguir são expostos outros reflexos observados durante o andamento do projeto de teletrabalho e demais comentários dos entrevistados.

4.1.8. Percepção sobre demais reflexos decorrentes do teletrabalho no órgão

De modo complementar, dando origem a este tópico, foi questionado ao final das entrevistas: “Quais os demais efeitos ou reflexos decorrentes do teletrabalho no órgão?” e se “Gostaria de deixar mais algum comentário?”.

As transcrições das entrevistas para o tópico deram origem a 122 segmentos de textos – ST separados, com aproveitamento de 93 ST (76,2%). Emergiram 4.391 palavras, sendo 702 formas distintas, foram constituídas 06 classes, divididas em 02 subcorpus A e B, conforme Figura 9.

Analisando as respostas, observou-se pontos em comum já relatado durante as perguntas anteriores, tais como: resistência quanto ao teletrabalho; necessidade de simplificação dos procedimentos; definição de metas aos servidores de ambos regimes de trabalho e incremento na produtividade dos servidores.

Estes itens apareceram de forma vinculada a outros pontos em destaque, o que permitiu levantar algumas visões expostas pelos entrevistados que não emergiram antes. Esses reflexos observados são importantes para a análise em conjunto com as demais respostas, pois expressam algumas consequências esperadas, demonstrando aquilo que deu certo e deve continuar, bem como, práticas que devem ser evitadas ou até compartilhadas por toda a instituição e que antes não foram planejadas para acontecer.

Com base nisso, passou-se a análise textual, através da Classificação Hierárquica Descendente, a qual gerou 06 classes presentes em 2 subcorpus (A e B), conforme Figura 9.

No subcorpus A, encontram-se 4 classes agrupadas em cascata, enquanto no subcorpus B, há a ligação de duas classes em um primeiro nível.

Na primeira ligação do subcorpus A, as classes 04, com 21,5% de ST, e a classe 05, com 16,1% de ST, apresentaram segmentos de texto que apontam alguns dos principais benefícios do teletrabalho como: maior concentração, agilidade na execução das tarefas e consequente redução do tempo gasto para finalizar as demandas do serviço. Conforme Mello et al. (2014), destacam-se, normalmente nos regimes de teletrabalho, fatores como: a busca por maior autonomia e flexibilidade; melhor concentração ao executar as demandas do serviço e maior produtividade no trabalho.

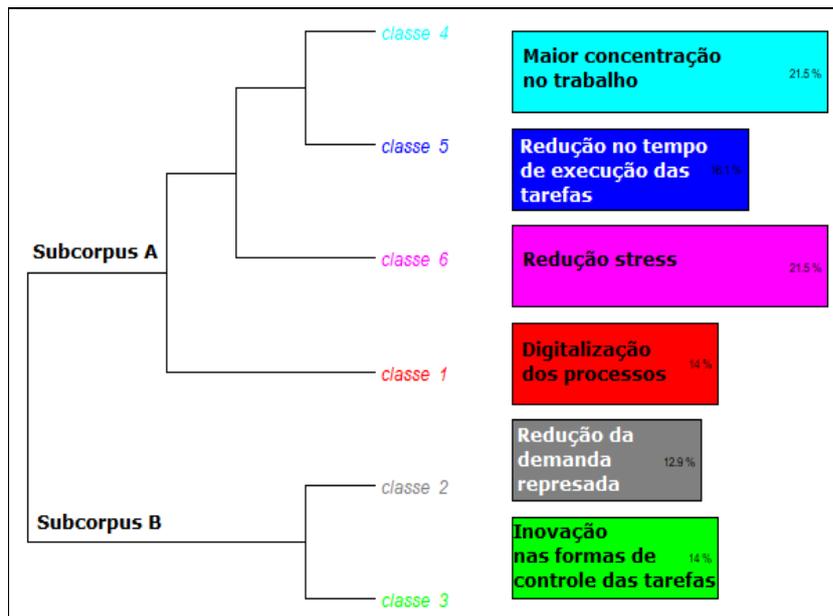


Figura 9. Classes Reflexos gerais do Teletrabalho

Na sequência, observou-se a ligação com a classe 06, com 21,5% de ST, relacionada à redução do stress dos servidores, esta classe juntamente com a classe 04 foram as que apresentaram maior percentual de segmentos de textos, ou seja, relatadas diversas vezes durante as entrevistas. Isso indica o peso que estes itens possuem dentre os principais aspectos observados em projetos de teletrabalho.

Nessa perspectiva, Barros e Silva (2010) descrevem elementos os quais os trabalhadores parecem utilizar como balizadores de suas avaliações sobre a condição de teletrabalhador, destacando-se: o desempenho na empresa, os efeitos para a carreira, a relação com o trabalho, a vida pessoal e as relações sociais e em família.

No último agrupamento do subcorpus A, surgiu a classe 01, com 14% de ST, ligada a atual tendência de digitalização dos processos, reforça a importância da mudança do suporte documental de papel para o digital. Algumas falas observaram a dificuldade em dar continuidade em alguma demanda quando necessitam de documentos que ainda não foram digitalizados. Barnes (2012) destaca que, se bem implementado, os avanços tecnológicos estimulam os teletrabalhadores a gerenciarem melhor o seu trabalho, a compartilharem informações e se comunicarem com maior frequência com os demais colegas de trabalho.

Em uma das entrevistas, uma teletrabalhadora comentou que evita ao máximo incomodar os colegas de serviço que estão presencialmente para pedir que digitalizem

documentos, no intuito de evitar reclamações e atrito com os colegas, mesmo que prejudique a agilidade na execução do serviço.

Como consequências relacionadas ao exposto, Collins et al. (2016) observou, em seu estudo, que os teletrabalhadores acabam desenvolvendo relações de apoio profissional com um número reduzido de colegas de trabalho, o que gera uma desconexão entre os teletrabalhadores e o pessoal de escritório, tendendo, com o passar do tempo e com a entrada de novos trabalhadores na organização, a tornarem-se cada vez mais isolados dos demais colegas de trabalho.

Deste modo, empreender esforços para que todo o fluxo de trabalho, presente entre as atividades desempenhadas pelos teletrabalhadores, sejam realizadas remotamente, sem necessidade de presença ao setor de trabalho, é primordial para o bom andamento do serviço e do relacionamento entre toda a equipe de trabalho (Barnes, 2012).

No subcorpus B, a classe 02, com 12,9% de ST, voltada a diminuição do trabalho repesado, encontra-se em ligação com a classe 03, com 14% de ST, que apresenta segmentos de textos relacionados a práticas inovadoras no acompanhamento e controle das tarefas. A redução de demanda reprimida também é uma das consequências do observado na classe 05, redução no tempo de execução das tarefas, bem como, devido às novas metodologias empregadas na organização do trabalho realizado por meio do teletrabalho.

As falas das entrevistas dão ideia de que antes do teletrabalho não havia sequer alguma forma de acompanhamento, apenas chegavam as demandas e eram realizadas, sem levantar quando e como eram finalizadas, agindo como espécie de bombeiros, sempre apagando o incêndio.

Alguns entrevistados expressaram o quão importante foi tirar um tempo para pensar em como realizavam o serviço. Assim, compreender quais atividades e como são executadas pela organização é um dos primeiros passos para a melhor definição dos fluxos de trabalho (Longaray et al., 2017).

A seguir são descritos o quadro geral apresentado nos normativos sobre o teletrabalho e destacados alguns itens mais voltados ao envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho.

4.1.9. Principais aspectos observados nos normativos sobre o teletrabalho

Os 112 normativos pesquisados envolveram órgãos nas esferas estadual (39,3%) e federal (60,7%), com maior concentração no poder judiciário, conforme Tabela 20.

Tabela 20
Distribuição dos normativos por poder

Poder	Frequência	%
Executivo	42	37,5%
Judiciário	46	41,1%
Ministério Público	14	12,5%
Tribunal de contas	10	8,9%
Total	112	100,0%

Quase metade dos normativos (47,4%) tem menos de dois anos e um terço encontra-se em fase de projeto-piloto. As Tabelas 21 e 22 ilustram esses dados.

Tabela 21
Fase do projeto de Teletrabalho

Fase Projeto	Frequência	%
Em Projeto-Piloto	34	30,4%
Implementado	78	60,6%
Total	112	100%

Tabela 22
Ano de publicação da norma

Ano da Norma	Frequência	%
Anterior a 2016	11	9,8%
2016	17	15,2%
2017	31	27,7%
2018	47	42,0%
2019	06	5,4%
Total	112	100,0%

Dentre os normativos observados, a maioria (84,8%) traz como termo principal o teletrabalho, conceituando-o como o trabalho realizado fora das dependências físicas do órgão por meio de solução tecnológica que não se configure em trabalho rotineiro externo.

Há ainda termos similares como trabalho remoto, presente em aproximadamente 8% dos normativos e trabalho à distância com pouco mais de 4,5%. Mesmo com nomes diferentes, trazem a mesma ideia do termo teletrabalho.

Tabela 23
Limite de servidores em teletrabalho na unidade

Limite em teletrabalho	Frequência	%
À critério da chefia imediata	09	8,0%
20%	03	2,7%
25%	04	3,6%
30%	53	47,3%
40%	04	3,6%
50%	10	8,9%
Outros valores	02	1,8%
Não há previsão	27	24,1%
Total	112	100,0%

Conforme Tabela 23, quase um terço do total das normas, não estipulam qualquer limite de servidores em teletrabalho por unidade, apesar disso, quase metade determina o máximo de 30%.

Outro ponto, de acordo com a Tabela 24, que chama a atenção, é o baixo número de normas que determinam um tempo mínimo no setor para poder participar do teletrabalho, menos de 20%.

Tabela 24
Exigência de tempo mínimo do servidor no setor

Exigência de tempo mínimo no setor	Frequência	%
Sim	22	19,6%
Não	90	80,4%
Total	112	100%

Durante as entrevistas, observaram-se relatos acerca da importância do servidor ter um período mínimo de trabalho no setor, primeiro para conhecer o serviço e a sistemática de como realiza-los e segundo para que seja possível ele criar algum vínculo com a equipe de trabalho da unidade.

A Tabela 25 apresenta a frequência em que os órgãos determinam um comparecimento mínimo presencial. Percebe-se que não há um padrão nesse aspecto, porém há a prevalência (67,1%) de que dever haver alguma constância nesse comparecimento presencial.

Tabela 25
Frequência de comparecimento presencial

Frequência de comparecimento presencial	Frequência	%
À critério da chefia imediata	19	17,0%
Uma vez por semana	12	10,7%
Duas a três vezes por semana	08	7,1%
Duas vezes por mês	19	17,0%
Uma vez por mês	14	12,5%
Outras frequências	02	1,8%
Não há previsão	38	33,9%
Total	112	100%

Conforme Tabela 26, há também alguns que determinam um prazo máximo de tempo em teletrabalho, variando entre 06 meses até 02 anos, já em sentido oposto ao comparecimento presencial, quase 59% dos normativos pesquisados deixam em aberto essa questão do comparecimento.

Tabela 26
Limite do período em Teletrabalho

Limite do período em Teletrabalho	Frequência	%
Até 06 meses	07	6,3%
Até 01 ano	31	27,7%
Até 02 anos	06	5,4%
Outros prazos	02	1,8%
Não há previsão	66	58,9%
Total	112	100%

E possível notar que os normativos apresentam pontos interessantes que visam mitigar o distanciamento dos servidores do trabalho, como os já descritos acima, no entanto, de um total de 112 normativos analisados, 60 não determinam qualquer programa que estimule um maior envolvimento dos servidores, ou seja, mais da metade (54%).

A Tabela 27 apresenta os itens mais destacados, sendo que a maioria dos normativos que destacaram alguma ação se relaciona a promoção de cursos, oficinas e treinamentos, tanto para os teletrabalhadores quanto para os gestores.

Tabela 27
Dispositivos sobre envolvimento com o trabalho

Itens - Envolvimento com o trabalho	QTD vezes citada	%^a
Difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.	37	33%
Oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores.	34	30%
Entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho.	26	23%
Avaliação Social e de perfil.	17	15%
Programas de adaptação à nova modalidade de trabalho.	11	10%
Distribuição de cartilha psicoeducativa que venha a contribuir com orientações para promoção da saúde mental aos recém-ingressos em teletrabalho.	6	5%
Reuniões periódicas com todos os membros da equipe de trabalho.	5	4%
Reavaliação semestral atestando que o servidor está apto a participar do teletrabalho.	1	1%
Programas de estímulo à vivência da cultura organizacional e ao convívio social e laboral.	1	1%
Presença simultânea na unidade organizacional de todos os servidores em regime de teletrabalho, pelo menos uma vez por semana.	1	1%
Pesquisa virtual e entrevista presencial com os servidores tanto os que estão em teletrabalho como os demais presenciais e os respectivos gestores.	1	1%
Indicação dos meios de comunicação e integração dos servidores.	1	1%
Avaliação osteomuscular. (avaliação do sistema ósseo e do sistema muscular)	1	1%
Avaliação do engajamento dos servidores.	1	1%

Nota. ^a em relação ao total de normativos

Em seguida, observou-se que a avaliação ou o acompanhamento do desempenho aparece, em sentido oposto a pouca presença de dispositivos sobre o envolvimento, como um dos itens mais abordados nos normativos estudados, em apenas 04, dos 112 normativos, não houve qualquer referência ao tema.

Por um lado, não é de se estranhar tal fato, uma vez que o foco principal do teletrabalho é justamente o incremento na produtividade, como consequência, há a necessidade de acompanhamento constante desse desempenho.

Por outro lado, mais da metade, 71 normativos (63%), não traz qualquer dispositivo que vise ao desenvolvimento de programas voltados ao aperfeiçoamento gerencial ou qualquer relacionado ao treinamento em metodologias de avaliação de desempenho.

Dentre os dispositivos sobre desempenho, o principal associa-se ao aumento da produtividade, sendo que em apenas 16,1% não há menção a esse incremento, conforme exposto na Tabela 28:

Tabela 28
Aumento de produtividade

Aumento da Produtividade	Frequência	%
Em no mínimo 10%	3	2,7%
Em no mínimo 15%	28	25,0%
Em no mínimo 20%	22	19,6%
Em no mínimo 30%	7	6,3%
Apenas um limite máximo	4	3,6%
Superior ao presencial	30	26,8%
Não há previsão	18	16,1%
Total	112	100%

Apesar disso, foi unânime, nas entrevistas, a dificuldade em que os gestores têm em mensurar adequadamente o desempenho dos servidores, principalmente, devido à complexidade atual das demandas recebidas pelas unidades.

Dando sequência a análise, foi possível constatar os principais fundamentos, diretrizes ou padrões de conduta relacionados ao teletrabalho presente nos normativos. A Tabela 29 detalha a grau de ocorrência de cada dispositivo.

O princípio da eficiência foi o que mais apareceu e, conforme já ressaltado antes, os entrevistados implicitamente chamaram a atenção para tal dispositivo. Ressalta-se o número elevado de normativos (24) que não apresentaram nenhum fundamento, quase um quarto (21,4%) do total dos 112 normativos.

Tabela 29
Frequência dos fundamentos nos normativos sobre o teletrabalho

Dispositivos observados	Qtd vezes citada	% em relação ao total de normativos
Eficiência	73	65%
Incremento da produtividade	67	60%
Imperativos de melhoria da qualidade de Vida dos Servidores	64	57%
Economicidade	62	55%

Estímulo a práticas sustentáveis do ponto de vista socioambiental e de mobilidade urbana	56	50%
Necessidade permanente de aperfeiçoar os processos de trabalho ao avanço tecnológico	45	40%
Interesse público e vantagens advindas à administração pública	39	35%
Ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento	37	33%
Promover mecanismos para atrair servidores e reter talentos	33	29%
Estímulo ao desenvolvimento das potencialidades dos servidores, do trabalho criativo e da inovação	32	29%
Promover a cultura orientada a resultados	30	27%
Promover mecanismos de constante aumento da motivação e do nível de comprometimento dos servidores	29	26%
Consideração da multiplicidade e complexidade das tarefas e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos	23	21%
Desenvolvimento das políticas institucionais de gestão de pessoas	21	19%
Economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o trabalho	20	18%
Maior qualidade das atividades executadas	20	18%
Respeito à diversidade dos servidores	20	18%
Ações voltadas à melhoria contínua do ambiente organizacional	14	13%
Aperfeiçoar a gestão interna com adoção de melhores práticas e inovação	8	7%
Modernização da gestão pública	7	6%
Relevância da prevenção e do monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho	5	4%
Transparência na divulgação dos resultados alcançados	5	4%
Estímulo à melhor organização e mensuração dos processos de trabalho	5	4%
Flexibilizar dias e horários de trabalho	2	2%
Isonomia e impessoalidade	2	2%
Resguardo da unidade familiar e saúde do servidor e de seus dependentes	2	2%
Aprimoramento do convívio social e laboral, além da cooperação e integração entre as unidades	1	1%
Fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade	1	1%
Maior especialização	1	1%
Necessidade de aprimorar e simplificar os procedimentos de forma a garantir maior celeridade aos trâmites internos	1	1%
Possibilitar a cooperação de servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação	1	1%
Relação de confiança mútua entre servidor e chefia	1	1%

A maioria dos itens expostos durante as entrevistas, já se encontram positivados nos 112 normativos observados, porém apareceram novos e alguns elencados nos normativos não emergiram durante as entrevistas. A tabela 30 ilustra essa comparação.

Tabela 30

Resumo dos fundamentos, diretrizes e padrões de conduta

Item	Entrevistas	Normativos
Ações voltadas à diminuição da resistência interna (mudança de cultura organizacional)	X	
Análise do perfil para o teletrabalho	X	
Disponibilidade dentro do horário de expediente	X	
Estímulo ao feedback contínuo	X	
Estímulo ao uso de ferramentas de gerenciamento de atividades (metodologias ágeis)	X	
Mapeamento de processos (descrição das atividades)	X	
Planejamento do trabalho vinculado aos objetivos estratégicos	X	
Respeito aos princípios e às regras de conduta (legalidade)	X	
Aperfeiçoar a gestão interna com adoção de práticas e inovadoras		X
Consideração da multiplicidade e complexidade das tarefas e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos		X
Desenvolvimento das políticas institucionais de gestão de pessoas		X
Estímulo à melhor organização e mensuração dos processos de trabalho		X
Flexibilizar dias e horários de trabalho		X
Fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade		X
Interesse público e vantagens advindas à administração pública		X
Maior qualidade das atividades executadas		X
Possibilitar a cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação		X
Promover mecanismos para atrair servidores e reter talentos		X
Relação de confiança mútua entre servidor e chefia		X
Relevância da prevenção e do monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho		X
Respeito à diversidade dos servidores		X
Acompanhamento da produtividade tanto dos teletrabalhadores quanto dos demais trabalhadores presenciais (Isonomia e impessoalidade)	X	X
Ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento (acessibilidade)	X	X
Aprimoramento do convívio social e laboral, além da cooperação e integração entre as unidades (diminuição do distanciamento organizacional)	X	X
Aumento de produtividade	X	X
Divulgação dos atos e resultados (transparência)	X	X
Economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho	X	X
Eficiência	X	X
Estímulo à comunicação e interação profissional	X	X
Estímulo ao desenvolvimento das potencialidades dos servidores, do trabalho criativo e da inovação (Especialização)	X	X
Imperativos de melhoria da qualidade de Vida dos Servidores	X	X
Instituir ações voltadas à melhoria contínua do ambiente organizacional	X	X

Modernização da gestão pública	X	X
Necessidade de aprimorar e simplificar os procedimentos de forma a garantir maior celeridade aos trâmites internos (desburocratização)	X	x
Necessidade de reuniões periódicas	X	X
Necessidade permanente de aperfeiçoar os processos de trabalho ao avanço tecnológico	X	X
Promover a cultura orientada a resultados	X	X
Promover mecanismos de constante aumento da motivação e do nível de comprometimento dos servidores	X	X
Redução de gastos (economicidade)	X	X
Redução do tráfego urbano	X	X
Redução na emissão de poluentes	X	X
Resguardo da unidade familiar e saúde do servidor e de seus dependentes (atenção à convivência familiar)	X	X

Alguns itens, apesar da descrição um pouco diferente exposta durante as entrevistas, apresentaram a mesma ideia constante nos normativos. É possível observar que a maioria foi relatada, mesmo que implicitamente pelos entrevistados, contudo aspectos importantes que não apresentaram ocorrência nos normativos foram observados.

O que chama a atenção é o foco dado pelos entrevistados ao alinhamento estratégico do planejamento e ao mapeamento dos processos, bem como, a ações que estimulem a mudança cultural e mitiguem a resistência interna quanto às novas formas de trabalho.

4.2. Diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores dos dois órgãos de interesse

Esta seção, será dedicada a apresentar e discutir os resultados diretamente relacionados ao segundo objetivo de pesquisa, qual seja: testar diferenças de percepção entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores no que diz respeito ao envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho. Também foram exploradas eventuais diferenças de percepção entre as amostras por órgão.

Para verificar se há significância nas diferenças de percepção das variáveis em estudo entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores, procederam-se com o teste de mediana de amostras independentes e o teste de Kruskal-Wallis, sendo que havendo significância com $p > 0,05$, confirma-se a hipótese nula, ou seja, de que as diferenças de percepção entre os grupos para cada variável é indiferente, podendo acontecer ao acaso (Field, 2009).

Foram comparadas as percepções dos respondentes por regime de trabalho, o que está mais diretamente relacionado aos objetivos da pesquisa. Os testes demonstraram que apenas a percepção em relação à avaliação de desempenho é praticamente a mesma entre os dois regimes de trabalho, já as demais variáveis rejeitaram essa hipótese, de acordo com o exposto na Tabela 34.

Tabela 31

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Resultado
A mediana da amostra da variável "O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável "O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A mediana da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,004*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,010*	Hipótese nula rejeitada
A mediana da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,054	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,117	Confirma a hipótese nula.
Nota. *Nível de significância $p < 0,05$			

Ressalta-se que a variável “coerência entre as avaliações” não foi utilizada, pois só é possível realizar a comparação da variável entre órgãos e não por regime de trabalho, já que foi direcionada apenas para quem encontrava-se em situação de teletrabalho.

Com nível de significância inferior a $p < 0,001$, a variável “o teletrabalho dá certo” demonstrou nos dois testes que as diferenças de percepção entre os respondentes dos dois regimes de trabalho não se dão ao acaso.

Entre as variáveis foi a que demonstrou maior desvio padrão, bem como maior distância entre a mediana geral. Enquanto os respondentes que eram teletrabalhadores indicaram um score na faixa entre 9 e 10, os demais trabalhadores se situaram na faixa entre 6 e 7, conforme Figura 10 abaixo:

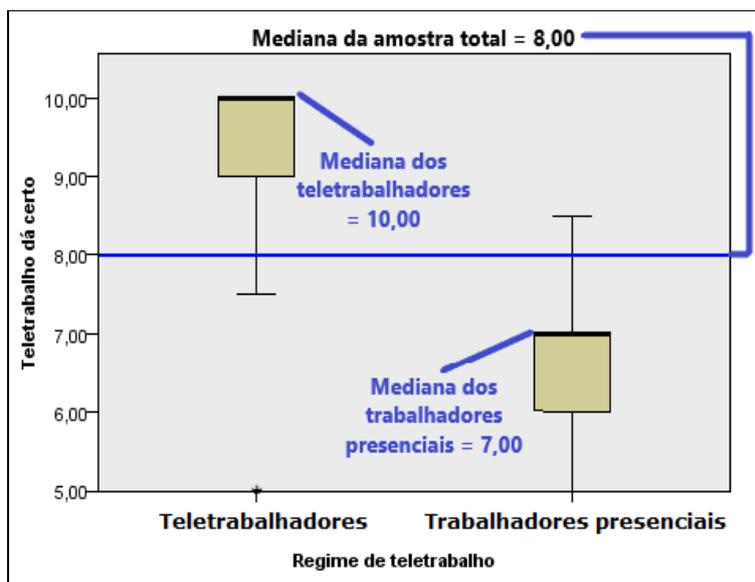


Figura 10. Mediana da variável teletrabalho dá certo por Regime de trabalho

É factível entender que quem faz teletrabalho narre positivamente o regime de trabalho à distância, no intuito, principalmente, de manter tal regime de trabalho, mas o que chama a atenção foi a diferença na percepção geral em ambos os órgãos por tipo de servidor, o que pode reforçar as falas dos entrevistados quanto à resistência de quem não faz teletrabalho em relação ao projeto. Para Silva (2015) ainda há existe bastante preconceito em relação ao Teletrabalho, tem-se uma visão de que determinado funcionário possa ficar em casa e lá não realize o trabalho. Vale ressaltar que a maioria dos respondentes que indicaram não realizar teletrabalho informaram que não o faz devido às características das tarefas que executam e não porque são impedidos de atuar pelo teletrabalho por algum superior hierárquico.

Apesar disso, mesmo estes que afirmaram não realizar teletrabalho, demonstraram certo otimismo de que o teletrabalho dê certo, uma vez que foram raras as respostas com score abaixo de 6.

Já os testes para o fator envolvimento com o trabalho, conforme Figura 11 Mediana da variável envolvimento por Regime de trabalho, demonstraram haver considerável diferença de percepção entre os dois regimes de trabalhadores, com nível de significância inferior a $p < 0,01$, sendo melhor avaliado pelos teletrabalhadores, afastando, assim, possíveis suposições quanto ao menor envolvimento dos servidores em teletrabalho.

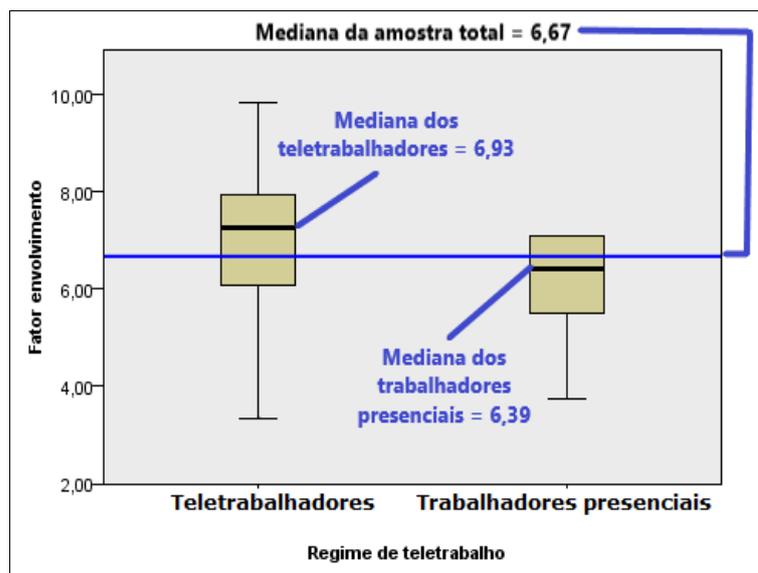


Figura 11. Mediana da variável envolvimento por Regime de trabalho

Foram comparadas também as percepções dos respondentes por órgão. A Tabela 35 demonstra os testes realizando a comparação das variáveis entre os órgãos.

Ambas as variáveis “coerência entre as avaliações” e “teletrabalho dá certo” não apresentaram estatística significativa ($p < 0,05$) e confirmaram a hipótese nula de que as diferenças de percepção entre os órgãos para essas duas variáveis são indiferentes, levando em consideração tanto a mediana como a distribuição amostral.

Já as variáveis “envolvimento com o trabalho” e “avaliação de desempenho” obtiveram nos testes estatísticos significância com $p < 0,01$, rejeitando a hipótese nula e demonstrando que há sim diferenças na percepção sobre os temas entre os dois órgãos.

Interessante notar, conforme observado durante as entrevistas, como o envolvimento com o trabalho no Órgão Beta tem uma impressão melhor, se comparada às falas dos entrevistados do Órgão A.

É possível visualizar melhor, conforme figura 12, como foi a dispersão das respostas entre os órgãos, com a mediana geral situada um pouco acima de 6,5. Enquanto no Órgão Alpha poucos responderam acima desse valor, quase a totalidade dos respondentes do Órgão Beta se situaram superior a essa faixa.

Tabela 32
Testes de hipóteses das variáveis por Órgão

Testes de hipóteses por Órgão			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Resultado
A mediana da amostra da variável "O Teletrabalho dá certo" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,764	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "O Teletrabalho dá certo" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,476	Confirma a hipótese nula.
A mediana da amostra da variável "Coerência entre as avaliações" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,840	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Coerência entre as avaliações" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,551	Confirma a hipótese nula.
A mediana da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A mediana da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,006*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma para os dois Órgãos.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,005*	Hipótese nula rejeitada
Nota. *Nível de significância $p < 0,05$			

Organizações que adotam ações no sentido de adequar o local de trabalho, facilitam o ajuste pessoa-ambiente (Limongi-França & Arellano, 2002).

Nessa perspectiva, Oliveira, Silva, Castro e Limongi-França (2015) destacam como as práticas de qualidade de vida no trabalho são fundamentais para que os trabalhadores se façam envolvidos e comprometidos com o trabalho e então, possam desenvolver melhor suas atividades laborais.

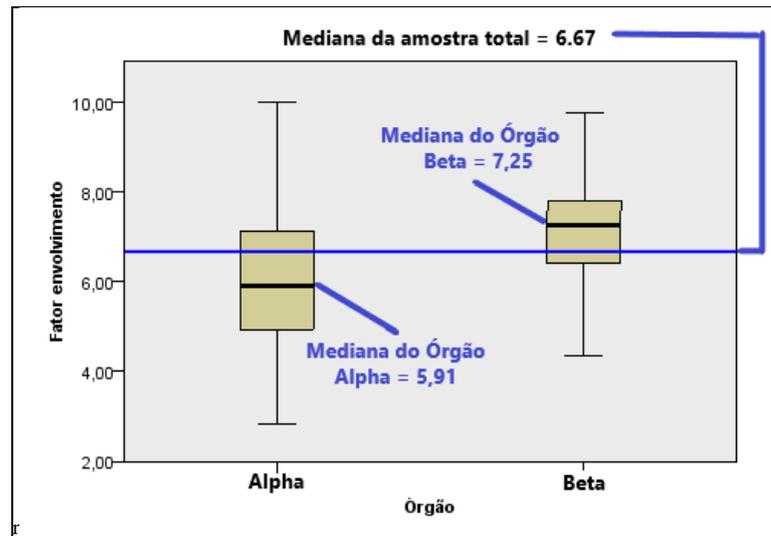


Figura 12. Mediana da variável envolvimento com o trabalho por Órgão

Em relação à avaliação de desempenho, mesmo recebendo bastante críticas nos dois Órgãos durante as entrevistas, o que poderia indicar não haver diferenças de percepção entre esses dois grupos de respondentes do survey, os testes confirmaram o contrário, indicando sim haver diferenças e de forma considerável, assim como a variável “envolvimento com o trabalho”, com uma percepção melhor dos respondentes do Órgão Beta, conforme figura 13:

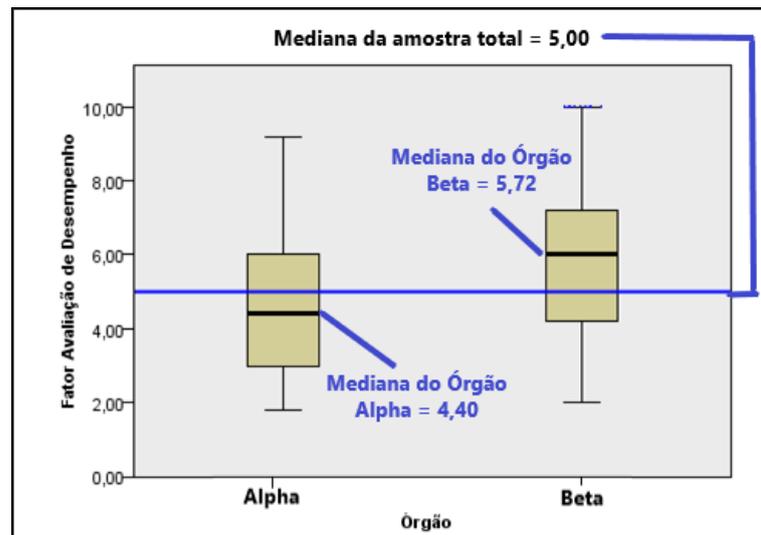


Figura 13. Mediana da variável avaliação de desempenho por Órgão

Apesar disso, a avaliação de desempenho realmente teve uma percepção pior, principalmente no Órgão Alpha, uma vez que a maioria das respostas ficaram na faixa abaixo de 5, só não foi pior porque os respondentes avaliaram bem dois dos cinco itens do fator, o que puxou a mediana um pouco para cima.

Os gerentes, normalmente, são relutantes em oficializar baixos desempenhos por medo de prejudicar as relações com os próprios subordinados (Pulakos & O’Leary, 2011), empreendendo assim a cultura paternalista e tornando as avaliações desconexas com a realidade (Heidemeier & Moser, 2009).

Visando identificar outras possíveis diferenças, foram realizados os testes por regime de trabalho em cada órgão separadamente.

Tanto no Órgão Alpha, quanto no Órgão Beta, apenas a variável “teletrabalho dá certo” apresentou significância ($p < 0,05$) em ambos os testes. Diferentemente de quando utilizada a totalidade de teletrabalhadores dos dois órgãos, onde os testes para a variável “envolvimento com o trabalho” rejeitou a hipótese nula, estes últimos testes realizados por regime de trabalho em cada órgão detectaram que as diferenças de percepção relacionadas ao envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho podem simplesmente se dar ao acaso. Vide Tabelas 36 e 37.

Tabela 33

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Alpha

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Alpha			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Resultado
A mediana da amostra da variável " O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável " O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A mediana da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,116	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,106	Confirma a hipótese nula.
A mediana da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,070	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,050	Confirma a hipótese nula.

Nota. *Nível de significância $p < 0,05$

Os resultados dos testes para a variável “avaliação de desempenho”, no Órgão Alpha, ficaram muito próximos de rejeitarem a hipótese nula ($p = 0,07$). Apesar disso, foi possível

constatar que os trabalhadores presenciais têm uma visão um pouco mais crítica quanto à avaliação de desempenho, onde praticamente todos indicaram score abaixo de 5, enquanto os teletrabalhadores a maioria indicou score acima de 5,5.

Já no Órgão Beta, os testes refutaram possíveis diferenças de percepção quanto a variável avaliação de desempenho, foi bastante semelhante a distribuição das respostas nos dois regimes de trabalho, com mediana entorno de 6, tem-se uma visão geral um pouco menos crítica se comparado aos respondentes do Órgão Alpha.

Em relação à variável o teletrabalho dá certo, os resultados do Órgão Beta ficaram bastante semelhantes aos do Órgão Alpha com a mediana geral entorno de 8, sendo que os próprios teletrabalhadores apresentaram uma visão bem positiva quanto ao projeto e os demais trabalhadores presenciais com respostas variando próximo a 6 ou 7.

Tabela 34

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Beta

Testes de hipóteses das variáveis por regime de trabalho no Órgão Beta			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Resultado
A mediana da amostra da variável " O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,001*	Hipótese nula rejeitada
A distribuição da amostra da variável " O Teletrabalho dá certo" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Hipótese nula rejeitada
A mediana da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,134	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Envolvimento com o trabalho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,147	Confirma a hipótese nula.
A mediana da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste Mediano de Amostras Independentes	0,959	Confirma a hipótese nula.
A distribuição da amostra da variável "Avaliação de desempenho" é a mesma entre os dois regimes de trabalho.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,955	Confirma a hipótese nula.
Nota. *Nível de significância $p < 0,05$			

Está foi a única variável que não demonstrou diferenças expressivas ao confrontar os resultados por órgão separadamente, enquanto a variável envolvimento apresentou significância estatística ao realizar os testes com todos os servidores da amostra juntos, ao realiza-los novamente separadamente por órgão os resultados não foram os mesmos. Ressalta-

se que baixo número de respondentes por estratos da amostra pode ter ocasionado esse resultado (Maroco, 2010).

Dando sequência as análises, no intuito de verificar possíveis correlações entre as variáveis, utilizou-se o teste de correlação de *Sperman*, um teste não paramétrico o qual trabalha primeiro classificando os dados e em seguida aplicando a equação de Person (Field, 2009).

Entre as variáveis sócio-demográficas, apenas a variável tempo de serviço, apresentou significância estatística em alguma correlação com $p < 0,05$.

Percebe-se que quanto maior é o tempo de serviço do servidor, pior é a percepção quanto ao teletrabalho dar certo e ao fator envolvimento com o trabalho.

Tabela 35
Correlações com a variável tempo de serviço - Rho de Sperman

Variáveis	Tempo de serviço
Coerência entre as avaliações	$r = 0,008$
Teletrabalho dá certo	$r = - 0,244^*$
Fator envolvimento	$r = - 0,292^{**}$
Fator Avaliação de Desempenho	$r = - 0,113$

Nota. * A correlação é significativa ao nível de $p < 0,05$.

** A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$

Apesar da significância estatística, o tempo de serviço explica algo entorno de 6% da variação do otimismo em relação ao projeto de teletrabalho, $R^2 \rightarrow (- 0,244)^2 = 0,059$, e apenas 8,5% da variação quanto ao envolvimento com o trabalho, $R^2 \rightarrow (- 0,292)^2 = 0,085$, apresentando r negativo de $- 0,244$ e $- 0,292$ respectivamente, conforme Tabela 38.

Interessante notar que ao realizar os testes por faixa etária, todas as correlações não obtiveram significância estatística ($p < 0,05$), ou seja, não é a idade que mais exerce influência nessas relações, mas sim o tempo que o servidor possui de vínculo com a organização.

A Tabela 39 expõe os coeficientes de correlação (r) e o respectivo nível de significância das principais variáveis em estudo.

A variável “coerência entre as avaliações” apresentou significância estatística na correlação apenas com a variável “teletrabalho dá certo”, com $r = 0,315$, ou seja, há uma

variação de aproximadamente 10%, $R^2 \rightarrow (0,315)^2 = 0,099$, quando há variação na outra variável. Tem-se a suposição de que quanto melhor a percepção quanto ao teletrabalho dar certo, melhor também é a impressão quanto à coerência entre as avaliações.

Tabela 36
Correlação de *Sperman* por variável

Variáveis		Coerência entre as avaliações	Teletrabalho dá certo	Fator envolvimento	Fator Avaliação de Desempenho
Coerência entre as avaliações	Coeficiente de correlação		0,315*	0,170	0,250
	Sig. (bi-caudal)		0,024	0,233	0,077
	N		51	51	51
Teletrabalho dá certo	Coeficiente de correlação	0,315*		0,426**	0,331**
	Sig. (bi-caudal)	0,024		0,000	0,001
	N	51		106	106
Fator envolvimento	Coeficiente de correlação	0,170	0,426**		0,552**
	Sig. (bi-caudal)	0,233	0,000		0,000
	N	51	106		106
Fator Avaliação de Desempenho	Coeficiente de correlação	0,250	0,331**	0,552**	
	Sig. (bi-caudal)	0,077	0,001	0,000	
	N	51	106	106	

Nota. *Correlação é significativa ao nível de 0.05 (bi-caudal).
**Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bi-caudal).

A variável “coerência entre as avaliações” obteve coeficiente muito baixo nas correlações com as demais variáveis, além de não ter obtido significância estatística. Apesar de não haver uma hipótese prévia sobre tais relações, esperava-se que houvesse algum efeito com o fator avaliação de desempenho, já que as variáveis envolvem aspectos direcionados a forma como se dão as avaliações.

As correlações da variável “teletrabalho dá certo” apresentaram significância estatística ($p < 0,01$) com as variáveis envolvimento com trabalho e avaliação de desempenho, com coeficientes positivos $r = 0,426$ e $0,331$ respectivamente. A variável envolvimento demonstrou uma força maior na correlação com a percepção do teletrabalho dar certo, de modo que quanto maior o efeito positivo no envolvimento com o trabalho também é o efeito no otimismo em relação ao projeto de teletrabalho dar certo.

No principal relacionamento do estudo, as variáveis “avaliação de desempenho” e “envolvimento com trabalho” apresentaram maior coeficiente entre as correlações testadas, r

= 0,552 com $R^2 \rightarrow (0,552)^2 = 0,304$, demonstrando a importância de ambos para o sucesso do teletrabalho. Tal correlação não se dá ao acaso, com $p < 0,001$, há certa confiabilidade de que quando há variação positiva na percepção em relação ao envolvimento com o trabalho, também ocorre certa variação positiva na percepção quanto às avaliações de desempenho e vice-versa. Podemos dizer que cerca de 30% da variabilidade na percepção da avaliação de desempenho pode ser explicada pelo envolvimento com o trabalho.

Como o envolvimento com o trabalho prima pela proatividade, participação e relacionamentos entre os servidores (Demo, 2008), as avaliações que buscam identificar tais deficiências e estimulam o desenvolvimento dos servidores, junto ao feedback do trabalho realizado, impactam não só na percepção quanto às avaliações, mas no envolvimento com o trabalho e no respectivo sucesso do teletrabalho, diminuindo, inclusive, possíveis resistências.

4.3. Política e Programa Propostos

Esta seção é dedicada a apresentar e discutir os resultados vinculados ao terceiro e último objetivo específico da pesquisa, qual seja: propor uma minuta de política e de programa organizacionais direcionados ao envolvimento com o trabalho e à avaliação de desempenho para trabalhadores que atuam em regime de teletrabalho.

A proposição de políticas e programas envolvendo a gestão de pessoas é de suma importância para difusão de melhores práticas, processos, valores e crenças que propiciem mudanças positivas no ambiente de trabalho (Ferreira & Ferreira, 2015).

No setor público, o processo de mudança da administração burocrática para a administração pública gerencial, enfatizou a maneira de como o setor privado exercia racionalmente sua gestão voltada por resultados (Andion, 2012; Bresser-Pereira, 2008). Através da introdução de ferramentas e técnicas oriundas da iniciativa privada, o setor público tem-se modernizado, buscando maior eficiência organizacional (Oliveira & Paula, 2014).

Assim, devido às mudanças atuais na gestão pública, alinhado à escassez de documentos orientadores nessa área de recursos humanos, com base no diagnóstico previamente realizado, foram construídos a Política e o Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para servidores em situação de teletrabalho.

4.3.1. Política de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho

A orientação do corpo funcional das organizações públicas desacompanhada de uma política clara de pessoal, sem um planejamento das reais necessidades institucionais, tende a fracassar em seus fins e o que se vê na prática, ora a existência de um embrião de política, ora não se tem nada (Mauro, 2017). Em outras palavras, a perspectiva institucional ajuda a entender melhor os objetivos estratégicos pretendidos e a influência destes nos recursos disponíveis os quais podem ter grande reflexo na implementação de políticas e práticas da Gestão de Pessoal (Lacombe & Chu, 2008).

Para o desenvolvimento da Política, inicialmente foram descritos os conceitos centrais dos termos Teletrabalho, Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para em seguida elencar os principais fundamentos e diretrizes levantados na pesquisa.

Há alguns anos que as pesquisas projetam a disseminação do Teletrabalho por diversas áreas da iniciativa privada e em variadas instituições públicas (Felstead & Henseke, 2017). No setor público brasileiro, essa tendência também vem se confirmando, o levantamento documental realizado no presente estudo observou o aumento no número de normativos autorizando o Teletrabalho publicados recentemente.

A percepção dos entrevistados também corroborou com essa visão de tendência, não só por ser uma possível vantagem ao trabalhador, mas por contribuir com as iniciativas para redução do tráfego urbano e conseqüente emissões de gases poluentes. Outro fator chave é o avanço tecnológico observado nas últimas décadas. O que evidencia a importância de sistemas integrados e com suporte tecnológico ágil, haja vista, o trabalhador não se encontrar fisicamente no local de trabalho (Collins et al., 2016; Lal & Dwivedi, 2010).

Nessa perspectiva, na tabela 40, é apresentada a minuta de Política proposta de acordo com o público alvo da pesquisa:

Tabela 37

Política de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho

Política de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho para Órgãos que adotam o Teletrabalho

Conceitos

Teletrabalho é uma forma flexível de trabalho em que se utilizam das tecnologias da informação para execução à distância das atividades do serviço, fora do local convencional de trabalho, sem que se configure em trabalho rotineiro externo.

Envolvimento com o Trabalho é o sentimento de pertencimento à instituição ao qual o trabalhador é vinculado, este atuando com proatividade, bom relacionamento, participando ativamente das decisões e comprometido com os objetivos da organização.

Avaliação de desempenho é o procedimento realizado periodicamente que visa avaliar os resultados e o desenvolvimento de cada indivíduo ou de sua equipe no trabalho, pautado por competências e padrões de conduta no intuito de melhorar o desempenho e a eficácia do serviço prestado.

Fundamentos

- Imperativos à qualidade de vida no trabalho;
 - Atenção à convivência familiar;
 - Acessibilidade e inclusão no trabalho;
 - Respeito à diversidade dos servidores;
 - Cooperação contínua e confiança entre colegas de trabalho;
 - Diálogo constante com os colaboradores;
 - Interesse público;
 - Respeito aos princípios e às regras de conduta (legalidade);
 - Transparência organizacional;
 - Desburocratização de procedimentos e métodos;
 - Economicidade;
 - Eficiência;
 - Ergonomia no trabalho;
 - Isonomia nas avaliações de desempenho;
 - Desenvolvimento de políticas institucionais de gestão de pessoas;
 - Crescimento profissional baseado na meritocracia;
 - Foco em ações voltadas ao desenvolvimento do servidor;
 - Cultura orientada aos resultados;
 - Difusão sistêmica da missão e dos objetivos organizacionais;
 - Imperativos de qualidade das atividades executadas;
 - Incentivo à pesquisa, à inovação e ao compartilhamento e produção de conhecimento;
 - Especialização funcional;
 - Reconhecimento e valorização do profissional;
 - Imperativos à qualificação e ao desenvolvimento no trabalho;
 - Consideração da multiplicidade e complexidade das tarefas e das condições de trabalho;
 - Flexibilização e autonomia no trabalho;
 - Ações voltadas à melhoria do tráfego urbano
-

Objetivos

- Incentivo à redução na emissão de poluentes;
 - Estimular um ambiente social e de condições de trabalho saudáveis;
 - Contribuir para a adaptação às novas formas de trabalho, principalmente, entre os novos trabalhadores e àqueles com maior tempo de serviço na organização;
 - Contribuir para a unidade familiar e saúde do servidor e de seus dependentes;
 - Tratar de forma respeitosa, com atenção e preocupação ao bem-estar do trabalhador;
 - Estimular à cooperação e confiança entre gestores, subordinados e entre colegas de trabalho;
 - Priorizar ações de prevenção e de monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho;
 - Instituir ações voltadas à ergonomia no trabalho;
 - Proporcionar canal interativo para levantamento das expectativas e sugestões dos envolvidos no cumprimento da missão institucional;
 - Estimular à participação, colaboração e comunicação organizacional constante;
 - Desenvolver canais de comunicação alternativos, preferencialmente, via redes sociais;
 - Valorizar práticas comunicativas cotidianas e de interações em variadas formas de manifestação;
 - Promover o *feedback* constante entre gestores e subordinados e tornar o clima organizacional saudável;
 - Estimular ao envolvimento com o trabalho e a consequente diminuição da resistência interna quanto a novas formas de trabalho;
 - Priorizar a autonomia na execução das atividades e tomada de decisões;
 - Promover programas que visem ao reconhecimento profissional e à valorização do trabalho;
 - Difundir ações coerentes entre o discurso e a prática gerencial;
 - Incentivar à qualificação e desenvolvimento no trabalho;
 - Estimular o crescimento profissional em um ambiente calcado na meritocracia;
 - Investir em metodologias modernas de treinamento e desenvolvimento às novas formas de trabalho;
 - Difundir constantemente os objetivos estratégicos entre àqueles responsáveis pelo respectivo cumprimento da missão institucional;
 - Mapear periodicamente as atividades e formas de execução do trabalho;
 - Identificar regularmente as competências e padrões de conduta necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos;
 - Conceder subsídios à elaboração de planos de desenvolvimento dos trabalhadores;
 - Debater previamente em conjunto com os trabalhadores os critérios e resultados pretendidos nas avaliações de desempenho;
 - Pautar pela simplificação dos procedimentos de avaliação ao realizar o acompanhamento do desempenho no trabalho;
 - Aprimorar e simplificar os procedimentos de forma a garantir maior celeridade aos trâmites internos;
-

Objetivos

- Primar pela aderência ao avanço tecnológico e modernização organizacional;
 - Instituir a transparência das decisões e resultados organizacionais;
 - Fomentar a cultura orientada por resultados;
 - Adotar indicadores objetivos de desempenho;
 - Estimular a modernização organização e mensuração dos processos de trabalho;
 - Estimular a eficiência nos gastos;
 - Incentivar pesquisas e levantamentos de opiniões;
 - Adotar conjunto de avaliações condizentes com a realidade;
 - Conceder incentivos à participação em eventos, cursos, treinamentos, comissões e seminários;
 - Estímulo à aprendizagem e ao compartilhamento e produção de conhecimento;
 - Estimular a inovação e pensamento criativo;
 - Priorizar a digitalização das demandas e processos de trabalho;
 - Promover programas de adaptação às novas modalidades de trabalho;
 - Promover programas destinados à valorização profissional e ao desenvolvimento de competências necessárias ao exercício das funções;
 - Promover programas de estímulo à vivência da cultura organizacional e ao convívio social e laboral;
 - Difundir ações de prevenção de acidentes e promoção da saúde;
 - Difundir conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios;
 - Desenvolver políticas institucionais de gestão de pessoas;
 - Promover ações voltadas à melhoria contínua do ambiente organizacional;
 - Facilitar o acesso e a inclusão ao trabalho;
 - Flexibilizar dias e horários de trabalho, desde que não prejudique o andamento dos trabalhos;
 - Fomentar o desenvolvimento de gestores visando aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade;
 - Possibilitar a cooperação de servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação;
 - Buscar metodologias de aumentem a qualidade das atividades executadas;
 - Adotar ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho;
 - Estimular o uso de ferramentas de gerenciamento de atividades (metodologias ágeis);
 - Realizar constantes avaliações e análises de perfil do trabalhador para o teletrabalho;
-

Como já relatado no tópico sobre os resultados qualitativos, entre os órgãos não foi constatada grande variação na percepção sobre o que é o Teletrabalho, sendo que alguns

entrevistados associaram o termo a trabalhar em casa, mas, de modo geral, a maioria apresentou percepção que vai ao encontro do que afirma a literatura, sendo um trabalho remoto, podendo ser realizado em qualquer local desde que não seja o habitual de trabalho na organização. Houve o entendimento de que para ser teletrabalho não pode a atividade já ser realizada externamente ao órgão no qual o trabalhador mantém vínculo como, por exemplo, vendas, recenseamentos, pesquisas, fiscalizações, etc.

Já para o conceito de envolvimento com o trabalho, a ampla maioria associou a variável ao comprometimento e a proatividade no trabalho, enquanto na literatura o termo também abrange o nível de comunicação, relacionamento, participação e reconhecimento do trabalhador (Demo, 2008). Apesar disso, os entrevistados ressaltaram indiretamente a importância desses fatos para um maior sentimento de pertencimento ao órgão, contribuindo assim para maior comprometimento do servidor.

Levando esses fatores em consideração, foram descritos diversos fundamentos e objetivos que reforçassem a necessidade dos meios institucionais se atentarem a tais práticas, tanto visando ações que impulsionasse melhorias no ambiente organizacional quanto mitigadoras de ocorrências danosas ao envolvimento com o trabalho ou que possam vir a surgir, ainda mais entre aqueles em situação de teletrabalho.

Alinhado aos fatores que se associam ao envolvimento do servidor com o trabalho, buscou-se atrelar fundamentos orientados ao melhor desempenho no trabalho, servindo de alicerce para programas que visassem não apenas a produtividade, mas também a qualidade, a economicidade, o bem-estar do trabalhador e principalmente o desenvolvimento e crescimento profissional de forma sustentável e contínua.

4.3.2. Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho

Pode-se dizer que as políticas de Gestão de Pessoas são mais perenes ao longo dos anos, baseadas em valores, conceitos e justificativas para atuação organizacional, enquanto os programas são elaborados com base em ações específicas nas quais as organizações irão direcionar seus esforços em diferentes temáticas de interesse, podendo ser alteradas mais facilmente sempre que necessário (Ferreira & Ferreira, 2015).

Deste modo, para a construção do programa, foram observadas as ideias norteadoras da política elaborada, bem como, as principais lacunas existentes nos normativos sobre o

teletrabalho, os relatos dos entrevistados, principalmente, àqueles relatos expostos ao serem inquiridos a falar sobre como manter o servidor envolvido com o trabalho e como obter uma avaliação efetiva de desempenho, além de observar os itens do survey com baixo nível de percepção. Junto a isso, utilizou-se a técnica 5W1H de planejamento de ações (baseada nos questionamentos das palavras em inglês: *when, who, why what, where e how*), ferramenta que contribui para a elaboração de programas compostos por ações, objetivos, prazos, responsáveis e indicadores (Campos, 2004).

Tendo em mente as principais temáticas levantadas durante o estudo vinculadas ao envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho, as ações do programa envolvem assuntos relacionados à adaptação e fomento ao ambiente de trabalho saudável, atenção ao diálogo e à comunicação organizacional, modernização e avanço tecnológico, melhoria da gestão do trabalho, gestão efetiva do desempenho e desenvolvimento do trabalhador, valorização profissional e flexibilização do trabalho.

Chamou a atenção o quanto os entrevistados reclamaram da distinção que se faz entre os servidores dos dois regimes de trabalho (teletrabalhador e trabalhador presencial), repercutindo numa espécie de separação na forma como são geridos. Ficou claro tanto nas entrevistas como nos estudos levantados a importância de haver uma integração e não segregação, devendo apenas distinguir aquilo extremamente essencial a cada forma de trabalho.

Somado a essa segregação observada na gestão de pessoal, muitos entrevistados detectaram a necessidade de valorização profissional tanto por meio de maior reconhecimento, quanto por maior participação do servidor nas decisões que envolvem o seu setor ou tarefas de trabalho. Alguns teletrabalhadores relataram a dificuldade de abertura do diálogo com o nível estratégico, além da ausência de espaço na tomada de decisão em nível tático – operacional.

Nessa esteira foram elaboradas ações que estimulassem a abertura ao diálogo, dando voz aos níveis intermediários e operacionais das instituições. Outro aspecto que foi observado durante o levantamento de dados, foi a dinâmica criada na comunicação através das mídias sociais, principalmente, por meio dos aplicativos de troca de mensagens, com base nisso, empregou-se um programa que fomentasse o uso, ainda mais se for necessário contato com servidores que estejam em teletrabalho.

Ainda tendo em vista a comunicação organizacional, foi notório, em ambos os órgãos, que os servidores não tinham o entendimento real dos resultados do seu serviço no alcance dos objetivos estratégicos do órgão. Para um real envolvimento do servidor com o trabalho, faz-se de extrema importância que ele tenha em mente o porquê de determinadas tarefas, atividades e decisões organizacionais (Demo, 2008), isso pode, inclusive, influir em possíveis inovações no tratamento das demandas do serviço, com ideias que diminuam retrabalho, execução de tarefas desnecessárias, entre outros reflexos. A ação denominada primeira hora foi descrita como facilitadora para informes gerais do nível estratégico e tático do órgão, estimulando o debate e o retorno sobre as decisões adotadas ou a serem empregadas pelas instituições.

A integração entre os sistemas e o desenvolvimento de plataformas que contribuam para melhor acompanhamento dos resultados e demandas de trabalho foram itens que apareceram em diversas entrevistas. A modernização tecnológica e cuidados dispensados no suporte TI são ações que demandam maior atenção, o que pode a primeira vista parecer custos desnecessários, na realidade traz consigo benefícios que se propagam no tempo e nos resultados finais apresentados por cada área das organizações (Barnes, 2012).

É uma realidade a digitalização de processos no setor público, ainda existe um passivo considerável de processos físicos, mas a tendência é que nos próximos anos eles sejam finalizados, arquivados ou até mesmo transformados em formatos digitais (Silva, 2018). Isso reflete também nas situações que iniciam esses processos. Os serviços públicos estão cada vez mais acessíveis à população, principalmente, através dos canais de atendimento das instituições, antes os usuários precisavam se deslocar até o órgão, hoje, diversos serviços podem ser demandados através do computador ou por telefone.

Diante disso, a forma de executar esses serviços também passou por reformulações, tornando possível a execução de forma remota, ou seja, sem a presença física do trabalhador na instituição (Rover & Wulfing, 2015). Para tanto, é necessário que os sistemas informatizados permitam tais acessos remotos e que os trâmites se deem o mais célere possível (Barnes, 2012). Ações com essa intenção foram propostas visando ser um incentivo à inovação e modernização organizacional.

Sendo o envolvimento do servidor com o trabalho um dos principais focos da política elaborada, construiu-se o programa com ações que estimulasse a maior interação entre os servidores, a participação constante dos servidores nos direcionamentos do trabalho, a

valorização profissional, a assistência e prevenção à saúde do trabalhador e principalmente a adaptação às novas formas de trabalho.

Com a adoção do teletrabalho, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de acompanhamento do processo de adaptação dos servidores às novas formas de controle e execução das tarefas, alguns servidores não se adaptam e acabam solicitando o retorno às atividades presenciais, alguns desenvolvem sintomas depressivos, de isolamento ou outros problemas pessoais e de saúde (Collins et al., 2016).

Dada a importância do engajamento dos funcionários para as organizações, combinada à atual busca por maior eficiência institucional, uma questão fundamental é como promover o envolvimento dos funcionários por meio de um foco no próprio desempenho do trabalhador (Gruman & Saks, 2011).

Essa relação entre o envolvimento com o trabalho e a avaliação de desempenho ficou clara ao analisar os resultados da correlação de *person* entre as variáveis, onde cerca de 30% da variabilidade na percepção da avaliação de desempenho pode ser explicada pelo envolvimento com o trabalho.

Deste modo, as ações construídas visando melhorar o envolvimento com o trabalho também refletem nas avaliações de desempenho, esta por sua vez obteve uma visão muito ruim dos participantes da pesquisa, em ambos os órgãos estudados, apresentando resultados positivos apenas para os itens do fator relacionados à realização periódica e divulgação dos resultados das avaliações. Itens que se associavam ao desenvolvimento do servidor, aos critérios para promoção e ao feedback sobre o que era esperado dos servidores apresentaram scores muito baixos e em nível bastante inferior ao apresentado pelo fator envolvimento com o trabalho.

Durante as entrevistas foi consenso que os órgãos precisavam levantar o que cada setor realmente fazia, descrevendo as atividades e tarefas desenvolvidas e, principalmente, simplificando as etapas e processos de trabalho. Isto posto, essa gestão do trabalho facilitaria a atribuição mais isonômica das demandas entre os servidores, além de contribuir para a alocação adequada do quadro de servidores por setor.

De forma bem assertiva, os entrevistados que eram teletrabalhadores demonstraram desconforto quando eram questionados sobre o que os colegas achavam da definição de metas maiores para quem estava em situação de teletrabalho, isso porque quem não realizava o teletrabalho não acreditava muito no aumento de desempenho, uma vez que não havia

qualquer acompanhamento de quem estava presencial, então como poderiam afirmar que haveria uma produtividade superior.

Levando em consideração a remodelagem de processos necessária e a falta de acompanhamento dos trabalhos de quem está trabalhando presencial, foi proposta uma ação que objetivasse o desenvolvimento de um sistema de gestão e acompanhamento de tarefas e prazos que contribuísse para a distribuição dos processos e levantamento da produtividade de forma mais transparente entre os servidores.

Por fim, sem desconsiderar a flexibilidade no trabalho que o próprio teletrabalho permite, outras ações podem ajudar nesse objetivo, uma delas foi proposta ao ter em mente que há setores que executam demandas muitas vezes sazonais, um típico exemplo no setor público são as unidades da justiça eleitoral as quais apresentam enorme demanda de trabalho em anos eleitorais. Assim, dentro de cada órgão também se observam essas sazonalidades, isso ficou evidente quando os entrevistados eram questionados sobre metas, aumento de produtividade ou controle dos trabalhos realizados, já que ampla maioria evidenciou o quão complexo é atualmente a gestão e acompanhamento dos trabalhos.

A ação denominada compartilhamento de tarefas poderia ajudar a desafogar o passivo de trabalho pendente em determinadas unidades onde, em determinadas épocas sazonais, o número de servidores existentes na unidade são insuficientes para atender toda a demanda represada. O teletrabalho seria, então, peça fundamental nisso já que os servidores estariam cientes, ao aderirem o teletrabalho, que poderiam ser requisitados, em determinados períodos, para atuarem em tarefas distintas da unidade na qual é lotado.

A tabela 41 apresenta as ações concebidas para o Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho.

Tabela 38
Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de Desempenho

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Adaptação e Fomento ao Ambiente de Trabalho Saudável	Assistência à Saúde e Bem-Estar do Servidor	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a seção de acompanhamento psicossocial e de avaliação osteomuscular do trabalhador • Realizar conscientização e prevenção de doenças e de riscos para a segurança no trabalho do trabalhador • Instituir e divulgar cronograma anual de ações voltadas à prevenção da saúde com, no mínimo, uma ação mensal • Realizar pesquisa anual sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT 	12 meses	Núcleo de Qualidade de Vida	<p>Seção implantada e em funcionamento</p> <p>Quantidade de avaliações realizadas / total de servidores</p> <p>Percentual de núcleos atingidos pelas ações</p> <p>Redução do absenteísmo</p> <p>Melhoria dos índices da pesquisa - QVT</p>
	Ergonomia no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a análise Ergonômica do Trabalho • Instituir grupos de ginástica laboral entre os trabalhadores de diferentes diretorias • Realizar oficinas de difusão e compartilhamento do conhecimento sobre a Ergonomia no trabalho 	12 meses	Núcleo de Qualidade de Vida	<p>Relatório de análise ergonômica realizado</p> <p>Grupos laborais implantados</p> <p>Número de servidores que participaram das oficinas</p>
	Prevenção de Acidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes • Realizar o treinamento dos membros da comissão • Conceder autonomia para atuação da comissão entre os áreas da instituição • Investir em equipamentos de segurança no trabalho 	06 meses	Gabinete da Direção Geral ou Presidência / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores	<p>Comissão implantada e em atividade</p> <p>Treinamentos concluídos</p> <p>Percentual de atendimento dos equipamentos de proteção solicitados</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Adaptação e Fomento ao Ambiente de Trabalho Saudável	Promoção e adaptação às novas formas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Criar campanha anual sobre melhores práticas de trabalho • Instituir núcleo de mediação e inovação a praticas e procedimentos no trabalho • Preparar os servidores a atuarem em diferentes situações de trabalho 	12 meses	Departamento de Gestão Administrativa / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores	<p>Reconhecimento e divulgação de inovações e melhores práticas de trabalho descobertas</p> <p>Média anual de Horas de capacitação superior a 120 horas</p>
Atenção ao Diálogo e Comunicação Organizacional	Sugestões e melhorias no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar canal interativo de sugestões e críticas no trabalho que permita o anonimato do servidor, caso queira. • Instituir incentivos anuais às melhores ideias colocadas em práticas 	06 meses	Tecnologia da Informação / Gabinete da Direção Geral ou Presidência	<p>Sistema disponível aos trabalhadores</p> <p>Número de interações com respostas concluídas / total de interações</p> <p>Incentivos promovidos</p>
	Primeira hora	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver informativo de divulgação semanal de comunicados sobre a organização • Incentivar que os gestores realizem reuniões semanais com a equipe para dar feedbacks sobre o trabalho e ações ou deliberações do corpo diretivo do órgão, abrindo espaço para breves debates. • Realizar pesquisas de opinião sobre os principais temas de interesse dos servidores e gestores 	03 meses	Assessoria de Comunicação	<p>Layout do informativo desenvolvido</p> <p>Divulgação em andamento</p> <p>Pesquisa de opinião realizada</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Atenção ao Diálogo e Comunicação Organizacional	Mídias móveis	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as mídias sociais da organização, permitindo a interação e abrindo espaço ao diálogo. • Estimular os servidores a contribuir no processo comunicacional por meio da produção e/ou reciclagem de conteúdos inerentes à organização, promovendo sua respectiva disseminação. • Fomentar o uso de aplicativos de comunicação instantânea (Skype) visando interações ágeis entre grupos e membros da organização. 	02 meses	Assessoria de Comunicação	<p>Mídias em funcionamento</p> <p>Número de postagens / número de interações</p> <p>Aplicativo em uso para comunicação informal</p>
	Diário Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver plataforma de disseminação de conteúdo (vídeos, animações, estudos, podcast) inerente ao trabalho na organização. • Possibilitar a postagem e consulta de conteúdos elaborados tanto pela organização como pelos próprios servidores. • Abrir espaço ao compartilhamento de informações cotidianas do trabalho 	12 meses	Tecnologia da Informação / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores	<p>Plataforma implantada</p> <p>Número de assuntos e conteúdos disponibilizados</p> <p>Número de acessos</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Modernização e Inovação Tecnológica	Gestão dos Sistemas de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir grupo de trabalho técnico para mapeamento dos sistemas e padrões de trabalho de cada setor • Instituir comitê gestor de modernização tecnológica, com múltiplas áreas, responsável por acompanhar os gastos, as deficiências tecnológicas e o nível de adequação dos sistemas utilizados. • Realizar pesquisas de satisfação sobre o manuseio dos sistemas e suporte executado. 	01 mês	Gabinete da Direção Geral ou Presidência	Grupo e Comitê criado Pesquisas realizadas
	Suporte Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar os canais de suporte técnico realizado pela TI, tornando-os mais interativos, além de abrir a possibilidade de envio de vídeos, imagens e print's com os problemas ocorridos. • Desenvolver portal com esclarecimentos das dúvidas mais frequentes. 	6 meses	Tecnologia da Informação	Número de chamados resolvidos em 24h / Número de chamados registrados Redução paulatina número total de ocorrências
	Integração de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma agenda de prioridades na integração ou substituição de sistemas • Propiciar cooperação técnica com diferentes instituições visando a capacitação técnica e busca por melhores práticas/sistemas 	06 meses	Tecnologia da Informação / Grupos gestores TI	Cronograma aprovado

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Modernização e Inovação Tecnológica	Digitalização dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir o compartilhamento simultâneo de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta • Agilizar análise de processos pendentes de finalização • Melhorar a organização dos processos por temática • Reduzir espaço de armazenamento com processos físicos • Permitir o acesso remoto as informações constantes nos processos 	12 meses	Área de gestão documental ou arquivo	Quantidade de processos digitais pendentes de análise/ Total de processos em aberto
Gestão do Trabalho	Remodelagem de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as atividades, fluxos e padrões de trabalho de cada área, utilizando-se do ciclo PDCA e representações gráficas. • Propor um cronograma de debates de forma ampla e aberta com os servidores sobre a configuração das rotinas de trabalho, padrões de qualidade e prazos no atendimento das demandas do serviço. • Eliminar trabalhos repetitivos ou desnecessários; • Combinar operações e elementos organizacionais que gerem desgastes excessivos; • Modificar sequências e simplificar operações básicas ou essenciais. • Fomentar o uso de metodologias ágeis no desenvolvimento e execução de projetos 	12 meses	Departamento de Gestão Administrativa	<p>Cronograma de debates aprovado e divulgado amplamente</p> <p>Percentual de áreas abrangidas pelo mapeamento.</p> <p>Padronização e melhorias na organização dos fluxos de trabalho efetivados.</p> <p>Diminuição nos relatos de erros e retrabalho com reflexos na dinamização das rotinas de trabalho.</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Gestão do Trabalho	Disseminação do Plano Estratégico Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar o Mapa e os Planos Estratégicos organizacionais, com base no BSC. • Difundir e conscientizar os membros da organização quanto às responsabilidades de cada área no alcance dos objetivos desejados. 	03 meses	Direção Geral ou Presidência	<p>Plano Estratégico Aprovado</p> <p>Divulgação ampla realizada</p>
Gestão de Desempenho e Desenvolvimento dos Servidores	Sistema de Gestão por Demandas e Prazos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver plataforma de atribuição e acompanhamento das demandas e prazos de acordo com o regime de trabalho (teletrabalho ou não) • Promover a cultura orientada por resultados, através do debate aberto das metas e prazos de atendimento das demandas. • Elaborar norma com parâmetros de desempenho e prazos de atendimento. • Instituir benefícios aos servidores que apresentarem resultados acima da média. • Capacitar os gestores e servidores para uso da ferramenta gerencial 	12 meses	Tecnologia da Informação / Gestão de Pessoas / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores	<p>Norma ou manual com os parâmetros publicado.</p> <p>Plataforma em funcionamento.</p> <p>Oficinas e cursos promovidos</p> <p>Redução do tempo de resolução das demandas do trabalho.</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
<p>Gestão de Desempenho e Desenvolvimento dos Servidores</p>	<p>Avaliação Continuada de desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver avaliação pautada por parâmetros de pontos, conforme resultados Institucionais, da unidade de trabalho e dos componentes individuais do servidor. • Utilizar a pontuação obtida no Sistema de Gestão por Demandas e Prazos para compor a pontuação dos componentes individuais. • Instituir a sistemática de concessão de liberação para aperfeiçoamento conforme pontuação obtida na avaliação. • Fomentar o uso rotineiro do sistema de avaliação para registro das iniciativas que merecem reconhecimento, atribuindo acréscimos na pontuação final da avaliação do servidor. • Capacitar as chefias a conceder feedbacks contínuos, a distribuir melhor as demandas e efetivo de pessoal de acordo com as competências individuais. • Divulgar os diagnósticos gerais por área, informando as ações empreendidas para melhoria dos resultados das avaliações. 	<p>06 meses</p>	<p>Tecnologia da Informação / Gestão de Pessoas / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores</p>	<p>Melhoria dos resultados organizacionais</p> <p>Melhoria na percepção dos servidores quanto à efetividade prática das avaliações</p> <p>Melhoria da percepção dos usuários externos e internos quanto ao serviço prestado</p> <p>Número de ações concretas efetivadas com base nas avaliações</p> <p>Subsídios para elaboração de planos de desenvolvimento dos servidores</p>

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Gestão de Desempenho e Desenvolvimento dos Servidores	Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a capacitação dos servidores, democratizando o acesso a cursos de pós-graduação e línguas. • Promover a formação continuada de gestores e respectivos substitutos. • Desenvolver um plano de capacitação e desenvolvimentos dos servidores com base nos resultados das avaliações de desempenho. 	12 meses	Gestão de Pessoas / Área de Capacitação ou desenvolvimento dos servidores	Plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores publicado Quantidade de cursos realizados Quantidade de gestores capacitados / Total de gestores
	Acessibilidade a Cargos de Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o debate aberto e amplo prévio sobre os critérios para promoção funcional e acesso a cargos de chefia. • Definir as competências necessárias para ocupação dos cargos de chefia, democratizando o acesso com base nas avaliações de desempenho realizadas. 	06 meses	Gestão de Pessoas	Reuniões e audiências para debater os critérios realizados. Normas publicadas.
Reconhecimento e Valorização Profissional	Transparência nos Remanejamentos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar de forma transparente os critérios e vagas disponíveis para mudanças de lotação com periodicidade mínima semestral. 	03 meses	Gestão de Pessoas	Edital de remanejamento divulgado.

Temática	Ação	Objetivos	Prazo Implantação	Responsável	Indicador
Flexibilização do Trabalho	Home-Office	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir o teletrabalho para todo o órgão • Permitir o teletrabalho por projeto • Desenvolver uma agenda de eventos de integração entre os teletrabalhadores e os servidores presenciais. • Orientar o teletrabalho não por metas de produtividade, mas por qualidade, habilidade em administrar prioridades entre vários projetos e processar informações em tempo hábil. • Instituir a análise periódica de perfil para o teletrabalho 	06 meses	Gestão de Pessoas	<p>Projeto de teletrabalho disponível em todo órgão</p> <p>Agenda de eventos divulgada</p> <p>Normatização do teletrabalho atualizada</p>
	Horário Flexível	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir o cumprimento da jornada de trabalho em diferentes horários (entre 07h e 20h), inclusive aos finais de semana, desde que não prejudique o andamento dos serviços de cada área. 	01 mês	Direção Geral ou Presidência	Horário flexível implantado
	Compartilhamento de Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir a distribuição de tarefas do trabalho entre servidores lotados em diferentes equipes, inclusive em teletrabalho, por meio do Sistema de Gestão de Demandas. 	01 mês	Direção Geral ou Presidência	Autorização concedida

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a fazer um diagnóstico da situação dos teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, em dois órgãos públicos, no que diz respeito ao teletrabalho e às variáveis envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho, apresentando ao final uma minuta de política e programa institucionais permeados por aspectos que envolvam essas variáveis.

Por meio de um levantamento de dados quali-quantitativo, através de documentos, entrevistas semiestruturadas e aplicação de um survey, identificou-se as barreiras e indutores para o envolvimento com o trabalho consistente dos servidores e avaliação de desempenho efetiva e condizente com a realidade.

Esse levantamento permitiu comparar as principais características sócio-demográficas e funcionais entre os servidores das duas organizações, além de verificar diferenças e possíveis correlações entre as variáveis em estudo.

Tendo essas etapas como base, foi possível ter uma visão mais clara das temáticas que demandam maior atenção e as possíveis ações a serem empreendidas com o objetivo de melhorar o envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho dos servidores em órgãos que adotam o teletrabalho.

Em suma, este capítulo pretende descrever os principais achados da pesquisa, as contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Síntese dos principais resultados

Para atendimento do primeiro objetivo específico, foi realizado um levantamento na literatura acadêmica sobre o que os autores descrevem como teletrabalho, envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho. Junto a esse levantamento prévio, buscou-se o entendimento daqueles que participaram da entrevista aberta sobre o que seriam esses termos.

De forma bem objetiva, os entrevistados entenderam que o teletrabalho nada mais é que uma forma de realizar as tarefas do serviço à distância por meio dos sistemas informatizados sem estar fisicamente no escritório ou repartição onde normalmente trabalham. Ficou clara a visão positiva geral dos entrevistados em relação ao teletrabalho, tanto na visão dos que participaram das entrevistas quanto daqueles que responderam ao survey sobre se achavam que o teletrabalho dava certo na organização onde atuavam. Este

item do survey, obteve uma visão geral positiva, aqueles que não realizavam o teletrabalho demonstraram ter uma ótica um pouco menos otimista, se comparado aos teletrabalhadores os quais apresentaram mediana um pouco acima, no entanto, ainda sim consideraram possível o sucesso do projeto.

Em relação ao conceito de envolvimento com o trabalho, os entrevistados o associaram muito ao comprometimento no serviço. Isso já era esperado, já que pesquisas anteriores relataram que o termo normalmente era tido como similar a comprometimento no trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006). Além disso, alguns observaram a importância da participação, da proatividade, do relacionamento e do sentimento de vínculo com a equipe e com a organização onde os servidores exerciam suas atribuições.

Entre os itens do *survey* que faziam parte do fator envolvimento com o trabalho, os que se relacionavam ao estímulo a maior participação do servidor, à busca da organização em conhecer as necessidades dos servidores e à falta de coerência entre o discurso gerencial e o que realmente era colocado em prática chamaram a atenção por apresentarem scores médios baixos entorno de 5,0, sendo pior ainda entre os respondentes da organização Alpha, com scores entre 4,0 e 5,0.

Já para o conceito de avaliação de desempenho houve certo consenso em relação a ser um procedimento, via formulários com atribuição de algum tipo de pontuação, para levantar sobre o que era esperado do servidor e o que ele desempenhou no trabalho. Ampla maioria demonstrou incomodo com a forma atual de condução dessas avaliações, um procedimento burocrático servindo apenas para cumprir formalidades legais sem efeitos práticos. Isso ficou ainda mais evidente com o score baixo que o fator obteve no survey, entorno de 5,0 sendo que dentro do fator houve itens com score ainda mais baixo variando entre 2,0 e 3,0. Estes itens envolviam a elaboração de planos de desenvolvimento para os servidores, o debate sobre os critérios de promoção e acesso aos cargos gerenciais e o feedback dos resultados dessas avaliações.

Para a consecução do segundo objetivo específico, foram realizados testes de mediana de amostras independentes e o de Kruskal-Wallis para verificação de diferenças entre grupos e testes correlacionais de *Sperman* para sondar possíveis relações entre as variáveis.

Os testes de diferenças entre grupos demonstraram haver diferenças significativas ($p < 0,05$) na percepção dos respondentes entre os dois órgãos estudados para as variáveis envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho. A mediana geral da variável envolvimento com o trabalho ficou situada na faixa próxima a 6,5, sendo que no Órgão Alpha

poucos responderam acima desse score, enquanto a maioria dos respondentes do órgão Beta se situaram superior a essa faixa. Interessante notar que nas entrevistas abertas foi possível perceber também como o envolvimento no Órgão Beta tem uma impressão melhor, se comparada às falas dos entrevistados do Órgão Alpha.

A variável avaliação de desempenho realmente teve uma percepção pior, se comparada a variável envolvimento com o trabalho, isto principalmente no Órgão Alpha, onde a maioria dos respondentes indicaram score abaixo de 5 e mesmo recebendo bastante críticas nos dois Órgãos durante as entrevistas, o que poderia indicar não haver diferenças de percepção, os testes confirmaram o contrário, revelando haver diferenças entre esses dois grupos de respondentes do survey.

As variáveis “coerência entre as avaliações” e “o teletrabalho dá certo”, estudadas de forma complementar na pesquisa, não apresentaram estatística significativa e confirmaram a hipótese nula de que as diferenças de percepção entre os órgãos para essas variáveis se dão ao acaso.

Foram comparadas também as percepções dos respondentes por regime de trabalho e apenas a percepção em relação à avaliação de desempenho é praticamente a mesma entre os dois regimes de trabalho, já para as demais variáveis os testes rejeitaram essa hipótese.

Para a variável “o teletrabalho dá certo” os testes de diferenças entre grupos revelou que as diferenças não se dão ao acaso, sendo a variável que demonstrou maior desvio padrão, enquanto os respondentes que eram teletrabalhadores indicaram um score na faixa entre 9 e 10, os demais trabalhadores indicaram scores na faixa entre 6 e 7.

É factível entender que quem faz teletrabalho relate positivamente tal regime de trabalho, principalmente para manter o novo formato de trabalho, como já relatado acima, mas o que chamou a atenção foi a diferença na percepção entre os dois tipos de trabalhadores, o que pode corroborar com as falas dos entrevistados quanto à resistência por parte de alguns servidores que não fazem teletrabalho em relação ao projeto.

Já as análises para a variável envolvimento com o trabalho, além de confirmarem haver diferenças de percepção entre os dois regimes de trabalhadores, revelaram que a variável é melhor avaliada pelos teletrabalhadores, se comparado aos trabalhadores presenciais, o que ajuda a afastar possíveis suposições quanto ao menor envolvimento entre aqueles que se encontram em situação de teletrabalho.

Dentre as variáveis sócio-demográficas, o teste correlacional de *Spearman* revelou haver relações com nível de significância ($p < 0,05$), apenas para a variável tempo de serviço e isto

somente com as variáveis “o teletrabalho dá certo” e “envolvimento com o trabalho”. Foi possível constatar que quanto maior é o tempo de serviço do servidor, pior é a percepção quanto ao envolvimento com o trabalho e ao teletrabalho dar certo.

Apesar da significância estatística, o tempo de serviço explica apenas cerca de 6% da variação no otimismo em relação ao projeto de teletrabalho e 8,5% da variação quanto ao envolvimento com o trabalho, apresentando correlações negativas. Interessante notar que ao realizar os testes para a variável “faixa etária”, todas as correlações não obtiveram significância estatística, com $p < 0,05$, ou seja, não é a idade que mais interfere nessas relações, mas sim o tempo que o servidor possui de vínculo com a instituição. Isto pode ser reflexo da acomodação e cultura burocráticas enraizadas instituições públicas.

A variável “coerência entre as avaliações” apresentou significância estatística na correlação apenas com a variável “o teletrabalho dá certo”. Apesar de não haver uma hipótese prévia sobre tais relações, esperava-se que houvesse algum efeito com a variável avaliação de desempenho, já que as variáveis envolvem aspectos direcionados a forma como se dão as avaliações.

Já no principal relacionamento do estudo, as variáveis “avaliação de desempenho” e “envolvimento com trabalho” apresentaram maior coeficiente entre as correlações testadas, com $r = 0,552$ e $p < 0,001$. Assim, quando há uma variação positiva na percepção em relação ao envolvimento com o trabalho, também ocorre certa variação positiva na percepção quanto às avaliações de desempenho e vice-versa. Podemos dizer que cerca de 30% da variabilidade na percepção da avaliação de desempenho pode ser explicada pelo envolvimento com o trabalho.

Como o envolvimento com o trabalho prima pela proatividade, participação e relacionamentos entre os servidores, as avaliações que buscam identificar tais deficiências e estimulam o desenvolvimento dos servidores impactam não só na percepção quanto às avaliações, mas no envolvimento com o trabalho e no sucesso do teletrabalho, diminuindo, inclusive, possíveis resistências ao projeto.

Através do diagnóstico realizado por meio da triangulação de informações dos normativos estudados, da análise de conteúdo das entrevistas e dos dados quantitativos do survey, foi possível levantar as principais temáticas que serviriam de insumos para elaboração da Política e Programa de Envolvimento com o Trabalho e Avaliação de desempenho, contemplando, portanto, o terceiro objetivo específico e, sobretudo, o geral.

As principais temáticas observadas se referem à adaptação e fomento ao ambiente de trabalho saudável, atenção ao diálogo e à comunicação organizacional, modernização e avanço tecnológico, melhoria da gestão do trabalho, gestão efetiva do desempenho e desenvolvimento do trabalhador, valorização profissional e flexibilização do trabalho.

Deste modo, as ações descritas no programa visam melhorar o convívio e o ambiente de trabalho, mapear e simplificar procedimentos, dar maior transparência aos critérios de promoção e criar condições de acesso a cargos gerenciais, tornar as avaliações mais condizentes com a realidade, estimular a participação e inovação no trabalho, ampliar a flexibilização no trabalho, dar prioridade para modernização e integração tecnológica, estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores e do corpo gerencial, disseminar o entendimento dos objetivos estratégicos organizacionais, abrir espaço ao diálogo com o corpo diretivo do órgão e principalmente integrar os servidores dos diferentes regimes de trabalho, diminuindo as diferenças e deixando os controles e avaliações mais isonômicos.

5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais

Referente às suas contribuições científicas, esta pesquisa contribuiu com a literatura acadêmica a qual se preocupa com aspectos relacionados à organização do trabalho e à gestão de pessoas, principalmente, no tocante ao teletrabalho e às políticas de gestão de pessoas de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho, uma vez que buscou descrever tais conceitos e comparar diferenças e semelhanças de percepção entre os órgãos estudados e regimes de trabalho vigentes.

Os resultados ajudaram a confirmam a vertente da literatura (Caillier, 2013b) que acredita não haver prejuízos consideráveis ao envolvimento com o trabalho daqueles que se encontram em situação de teletrabalho, apesar dos relatos que evidenciaram baixo estímulo à participação em eventos, cursos presenciais, comissões, entre outros por parte dos teletrabalhadores, no geral, ficou claro que tal distanciamento se reflete também entre os servidores que permaneceram atuando presencialmente.

Problemas podem existir, mas com outros componentes que impactam não somente o teletrabalhador, como também, os demais que continuam atuando presencialmente. Parte-se da premissa que os teletrabalhadores costumam perder o contexto social com o trabalho tradicional (Golden et al., 2008), porém, conforme Caillier (2013b), o teletrabalho não tem uma relação significativa com o vínculo do servidor com o trabalho, ou seja, não é consenso

que o teletrabalho possa provocar prejuízos ao envolvimento dos trabalhadores junto à organização.

Assim, mesmo não sendo certo que o teletrabalho possa provocar prejuízos ao envolvimento dos trabalhadores junto à organização, destaca-se, como um fator importantíssimo a boa gestão de pessoas nas organizações onde há o teletrabalho.

Os achados da pesquisa também corroboraram com a visão de uma avaliação de desempenho sendo menos sistemática, mas simples, focada nos resultados (Mahler, 2012), principalmente, no feedback e no desenvolvimento do servidor e não para punir ou apenas cumprir uma formalidade legal (Pulakos et al., 2015).

Tem-se confirmada, ainda, a teoria que afirma o quão complexo é mensurar objetivamente o trabalho por meio de metas o que, na prática, pode ocasionar maiores distorções na fase da avaliação do desempenho individual do trabalhador, reforçando que a complexidade das demandas atuais do serviço implica na dificuldade de coordenação e acompanhamento do que realmente é realizado (Pulakos & O'Leary, 2011). Mas, apesar da complexidade dos trabalhos atuais dificultarem a gestão do que realmente é produzido pelo trabalhador, isso acaba tendo um efeito benéfico ao afastar a possibilidade de terceirização do serviço ou até a substituição do trabalho humano por um computador, ainda mais, no tocante as atividades realizadas por meio do teletrabalho (Mahler, 2012).

Os testes também evidenciaram a teoria que entende que as adequações dos meios organizacionais que estimulam o envolvimento com o trabalho tendem a contribuir em conjunto com a melhor forma de condução das avaliações e no desempenho em si (Gruman & Saks, 2011), tanto é que o teste de correlação de *Sperman* indicou essa relação positivada da percepção entre as variáveis.

Além das contribuições acadêmicas já mencionadas, é importante destacar as contribuições do ponto de vista gerencial, as quais podem auxiliar os gestores dos órgãos que adotam o teletrabalho, no emprego prático das ações da política e programa de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho. A situação levantada por meio do diagnóstico realizado ajuda a entender a dinâmica em que ocorrem as barreiras à implementação efetiva do teletrabalho e os indutores para o sucesso do projeto e consequente eficiência organizacional.

Ademais, é possível que os gestores, a partir dos aspectos críticos evidenciados, passem a adotar sistemáticas que visem à distribuição das demandas do serviço de forma mais transparente e isonômica entre os dois regimes de trabalho, bem como, o corpo estratégico

como um todo possa refletir sobre as decisões necessárias à adoção de uma política de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho consistente e perene no tempo.

5.3. Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Uma das principais limitações do presente trabalho envolveu a dificuldade em obter autorização dos órgãos que adotam o teletrabalho para a realização mais ampla da pesquisa, refletindo na amplitude da amostra e conseqüente reflexo na quantidade de servidores acessíveis, ainda mais entre aqueles que atuavam por meio do teletrabalho. Isso impactou sobremaneira na possibilidade de análises estatísticas paramétricas, ainda mais devido ao estudo envolver quatro estratos da amostra.

Já na fase de coleta dos dados qualitativos por meio das entrevistas, a mudança de governo e respectiva troca de diretores e cargos gerenciais no órgão Alpha prejudicou a realização de entrevistas com aqueles que se encontravam nos cargos desde o início do projeto de teletrabalho.

Seria interessante também aprofundar os estudos sobre os elementos entorno da resistência ao projeto de teletrabalho por aqueles que não estão envolvidos com o projeto, o presente estudo evidenciou alguns aspectos tais como: tempo de serviço, cultura burocrática, falta de transparência na estipulação de metas e na divulgação dos resultados, mas outros poderiam ser pesquisados, como: motivos da não realização do teletrabalho, percepção de um quadro maior de gestores em nível estratégico, etc. Além disso, outros estudos poderiam incluir mais uma etapa durante a construção da política e do programa, por exemplo, um grupo focal com a participação dos servidores e gestores, destinado a debater os principais fundamentos propostos na política e o formato das ações projetadas, visando possíveis melhorias ou contribuições adicionais.

Por fim, apesar das limitações encontradas durante a realização da pesquisa, o principal objetivo deste estudo foi alcançado ao descrever as ações do programa proposto e os fundamentos e objetivos da política traçada. Além de revelar haver diferenças de percepção entre os órgãos, reforçando os benefícios do fomento a políticas de gestão de pessoas existentes no órgão Beta, uma vez que demonstrou melhores resultados, principalmente, para a variável envolvimento com o trabalho, além de desmitificar a visão de que o teletrabalho ocasione um maior distanciamento do servidor do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abrúcio, L. F. (2010). Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. *Administração Pública: coletânea*, 537–548.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(8), 511–533.
- 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, Supplement*, 16(2), 40–68.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 01–19.
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371.
- Barnes, S. A. (2012). The differential impact of ICT on employees: Narratives from a hi-tech organisation. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 120–132.
- Barreto Junior, F. I., & Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação : modalidades e jornada de trabalho. *R. Dir. Gar. Fund*, 16(2), 29–56.
- 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.
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. (2018). Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314–336.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- 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.
- Brasil. (2014). Teletrabalho no Brasil. In *Teletrabalho no Brasil* (p. 79). Brasília: Câmara dos Deputados.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 1–28.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. In I. Sachs, J. Wilhemem, & P. S. Pinheiro (Orgs.), *Brasil: um século de transformações* (p. 259). São Paulo: Cia das Letras.
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391–410.
- Brown, C., Smith, P., Arduengo, N., & Taylor, M. (2016). Trusting Telework in the Federal Government. *The Qualitative Report*, 21(1), 87–101.
- Bublitz, M. D., & Fincato, D. P. (2014). A Negociação coletiva como ferramenta regulamentadora de norma aberta: O Teletrabalho e a Lei 12551/2011. *Revista de Direito UNISC*, 44, 107–135.
- Bustos Ordoñez, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, (44), 181–196.
- Caillier, J. G. (2013a). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are? *American Review of Public Administration*, 43(1), 72–88.
- Caillier, J. G. (2013b). Satisfaction With Work-Life Benefits and Organizational Commitment/Job

- Involvement: Is There a Connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340–364.
- Campos, V. F. (2004). *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. INDG Tecnologia e Serviço (8^o ed). Nova Lima.
- Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In R. M. Boschini (Org.), *As pessoas na organização* (p. 271–282). São Paulo: Editora Gente.
- Cascio, W. F. (2006). 10 Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (Orgs.), *Handbook of research in international human resource management* (p. 176–196). London: Edward Elgar Ltd.
- 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.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. Prentice Hall (5^o ed). São Paulo.
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50.
- Cobucci, G., Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2013). Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. *Aletheia*, 42, 106–121.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011a). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135–142.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011b). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 16(2), 111–120.
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.
- Costa, F. L. da. (2010a). Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 239–270.
- Costa, F. L. da. (2010b). *Reforma do Estado e Contexto Brasileiro: crítica do paradigma gerencialista*. Rio de Janeiro: FGV.
- Costa, F. L. da, & Castanhar, J. C. (2005). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, 37(22), 969–992.
- Costa, I. de S. A. da. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(11), 462–474.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2^o ed). Porto Alegre: Artmed.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12.
- Demo, G. (2008). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional* (2^o ed). São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos*

EBAPE.BR, 16(2), 250–263.

- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2013). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (1^o ed, p. 240–255). ArtMed.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Despacho de 26 de Março de 2018 do Ministério do Trabalho. Concede força executória ao Parecer Jurídico 00002/2018/CONJUR-MTB/CGU/AGU referente à aplicabilidade da Lei nº 13.467, de 14 de julho de 2017. Diário Oficial da União. Publicado no D.O.U. de 29 de março de 2018.
- Dessler, G. (2014). *Administração de Recursos Humanos* (3^o ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Dietz, G., Wilkison, A., & Redman, T. (2009). Involvement and Participation. In S. Wilkinson, A; Bacon, N; Redman, T; Snel (Org.), *The SAGE handbook of human resource management* (p. 245–268). London: Sage.
- Drago, P. A. (1992). Teoria crítica e teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 32(2), 58–64.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 31, 273–305.
- Felstead, A. (2012). Rapid change or slow evolution? Changing places of work and their consequences in the UK. *Journal of Transport Geography*, 21, 31–38.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
- Ferreira, R. F., & Ferreira, M. C. (2015). Elaboração de política e programa de qualidade de vida no trabalho: a importância do diagnóstico baseado no olhar dos trabalhadores. In I. M. R. Taveira, A. C. Limongi-França, & M. C. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudos e Metodologias Brasileira* (1^o ed). Curitiba: CRV.
- Fey, C. (2008). Overcoming a Leader's Greatest Challenge: Involving Employees in Firms in Russia. *Organizational Dynamics*, 37(3), 254–265.
- Fincato, D. P., Cracco Neto, H. B., & Soria, J. S. (2013). De Chappe a Nilles: a evolução da tecnologia no trabalho e a invenção do teletrabalho – uma revisão necessária. In C. L. Strapazzon, R. Goldschmidt, & R. Tramontina (Orgs.), *Teoria geral e mecanismos de efetividade no Brasil e na Espanha : Tomo I* (Editora Un, p. 208). Joaçaba: Série Direitos Fundamentais Sociais.
- Fogarty, H., Scott, P., & Williams, S. (2011). The half-empty office: Dilemmas in managing locational flexibility. *New Technology, Work and Employment*, 26(3), 183–195.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- 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.
- 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), 46–66.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6^o ed). Rio de Janeiro: Atlas.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 1–9.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Gunther, L. E., & Busnardo, J. C. (2016). A aplicação do teletrabalho ao poder judiciário federal. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 2(4), 1199–1246.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353.
- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222–232.
- Hunton, J. E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems*, 19(2), 111–140.
- Hynes, M. (2014). Telework Isn ’ t Working : A Policy Review. *The Economic and Social Review*, 45(4), 579–602.
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196–209.
- Jardim, C. C. da S. (2004). *O Teletrabalho e suas Modalidades*. São Paulo: LTr.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- 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.
- Keinert, T. M. M. (1994). Os Paradigmas da Administração Pública (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 41–48.
- Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo: Atlas.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments’ Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25–35.

- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2017). *Metodologia Científica* (7^o ed). São Paulo: Atlas.
- Lal, B., & Dwivedi, Y. K. (2009). Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 257–274.
- Lal, B., & Dwivedi, Y. K. (2010). Investigating homeworkers' inclination to remain connected to work at “anytime, anywhere” via mobile phones. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(6), 759–774.
- Larson, W., & Zhao, W. (2017). Telework: Urban Form, Energy Consumption, and Greenhouse Gas Implications. *Economic Inquiry*, 55(2), 714–735.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2017). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*.
- Lima, J. C., & Oliveira, D. R. de. (2017). Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. *Sociedade e Estado*, 32(1), 115–143.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In R. M. Boschini (Org.), *As pessoas na organização* (p. 295–306). São Paulo: Editora Gente.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Longaray, A. A., Munhoz, P. R., da Silva Silveira, L., Lunardi, G. L., & Duarte, S. Á. (2017). Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10, 247–275.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE eletrônica*, 1(2), 02–12.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.
- Machado, J. F., Lopes, J. C. J., Verão, D. B. de M., Camacho, M. S., & Ferreira, T. G. de O. (2017). A profissionalidade do professor e o gerencialismo na escola 1. *Revista de Políticas Públicas*, 21(2), 999–1017.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3^o ed). Lisboa: Sílabo.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico* (14^o ed). São Paulo: Saraiva.
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15(3), 508–514.
- Mauro, F. (2017). A falta que uma política de gestão de pessoas faz.
- Mayo, M., Pastor, J.-C., Gomez-Mejia, L., & Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, 48(6), 917–939.
- 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.
- Meyer, C. S., Mukerjee, S., & Sestero, A. (2001). Work-family Benefits: Which Ones Maximize

- Profits? *Journal of Managerial*, 13(1), 28–44.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.
- Motta, L. E. (2013). Os Limites Teóricos (E Políticos) Da Teoria Das Organizações E Da Administração Pública. *Revista Novos Rumos*, 50(2), 1–22.
- Mross, H. (2016). *Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência*. Brasília.
- Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. (2014). Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flextime and Flexplace Bias at Work. *Work and Occupations*, 41(1), 40–62.
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7–14.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting—An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, SMC-6(2), 77–84.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121–152.
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. da. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Review of Administration and Innovation*, 7(2), 150–170.
- Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. dos. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, 7(15), 10–30.
- Oliveira, F. B. de, Sant’Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453–1475.
- Oliveira, K. P. de, & Paula, A. P. P. de. (2014). Herbert Simon e os Limites do critério de eficiência na nova administração pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 19(64), 113–126.
- Oliveira, R. R. de, Silva, I. B., Castro, D. S. P., & Limongi-França, A. C. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um estudo com professores dos institutos federais. *Holos*, 6, 432–447.
- 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.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelos de construção. In L. Pasquali (Org.), *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e prática* (p. 165–198). Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, T. R. L., & Araújo, A. O. (2016). Relevância das informações geradas pelo Siscustos para a nova administração pública, na percepção dos analistas e auditores das ICFEx. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 169.
- Petzhold, G. S., & Lindau, L. A. (2017). Planos de Mobilidade Corporativa: Análise e Proposta de Método para sua Elaboração. *Revista Transportes*, 25(1), 1–11.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management so broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146–164.

- Robbins, S. P. ., Judge, T. A. ., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (R. de C. Gomes,Org.) (14^o ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162.
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Correio, M. C. (2017). Gestão de Desempenho: validação de um instrumento de medida. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 57–74.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011a). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados-Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–233.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011b). Teletrabalho. In A. D. CATTANI & L. HOLZMANN (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2^o ed, p. 414–418). Porto Alegre: Zouk.
- Rover, A. J., & Wulfing, J. (2015). Teletrabalho e Tecnologia:(Re) Adaptações Sociais para o Exercício do Labor. *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, 1(1), 256–272.
- Saccaro Junior, N. L. (2016). Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono - Texto para discussão. *Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3^o ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64–80.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23^o ed). São Paulo: Cortez.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529.
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. (Kouros). (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 62, 563–576.
- Silva, A. M. S. (2015). A Aplicação Do Teletrabalho No Serviço Público Brasileiro. In *Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3, 2015, Santa Maria* (p. 1–16). Santa Maria: UFSM.
- Silva, G. di F. F. da. (2014). *Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto*. Fundação Getúlio Vargas.
- Silva, R. B. da. (2018). Processo eletrônico no Brasil: um estudo sobre facilitadores, inibidores e benefícios da sua adoção.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33–66.
- Souza, V. de, Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L. L., & Alves, R. C. S. (2009). *Gestão de desempenho* (2^o ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: impactos de teletrabalho nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Vander Elst, T., Baillien, E., de Cuyper, N., & de Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264.

- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177–192.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração*. (6^o ed). São Paulo: Atlas.
- Vieira, A. M. (2015). A Gestão do Teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia ? *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicada*, 10(3), 35–55.
- Virick, M., Silva, N. da, & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137–154.
- Wilkinson, A., Dundon, T., & Marchington, M. (2013). Employee Involvement and Voice. *Managing Human Resources: human resource management in transition. Firth Edition*, (September), 268–288.
- Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.

APÊNDICE I

Roteiro de perguntas semiestruturado

ITEM	DIMENSÃO
1. O que é o Teletrabalho para você?	Conceitos
2. O que você entende por envolvimento com o trabalho?	
3. O que você entende por avaliação de desempenho do servidor público?	
4. Quais os principais fundamentos que devem ser observados ao adotar o teletrabalho, principalmente, no que se relacionam ao envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho dos servidores? (normas, princípios, padrões de conduta)	Caracterização do projeto
5. Quais reflexos eram esperados com a adoção do teletrabalho e quais efetivamente foram observados na prática?	
6. O que poderia contribuir para melhorar o envolvimento com o trabalho dos servidores públicos, principalmente aqueles em regime de teletrabalho?	Envolvimento com o trabalho
7. Como se dá a colaboração, a participação e o relacionamento entre os servidores do teletrabalho e quem está atuando presencialmente?	
8. O que se pode fazer para colocar em prática uma avaliação de desempenho efetiva e condizente com a realidade dos teletrabalhadores?	Gestão e avaliação de desempenho
9. Como é realizado o controle e a gestão das atividades executadas pelos servidores em situação de teletrabalho? Quais diferenças em relação aos trabalhadores presenciais?	Teletrabalho
10. Quais os demais efeitos ou reflexos decorrentes do teletrabalho no órgão?	

APÊNDICE II

Percepções sobre políticas de gestão de pessoas de envolvimento no trabalho e avaliação de desempenho dos servidores.

* Required

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo comparar as percepções dos trabalhadores presenciais e teletrabalhadores acerca das políticas de gestão de pessoas de envolvimento e avaliação de desempenho dos servidores públicos.

A pesquisa acadêmica será realizada pelo estudante do curso do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília - Unb, Cleidson da Silva Barbosa, com orientação da Prof. Rodrigo Rezende.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões. As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para FINS ACADÊMICOS, resguardando sua privacidade e anonimato.

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail cleidson.df@hotmail.com ou pelo telefone (61)98617.5804

Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa!

Agradecemos sua participação!

1. Você concorda em participar da pesquisa? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

Perfil Sociodemográfico

2. Sexo *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

3. Faixa etária * Mark

only one oval.

- De 18 a 29 anos
 De 30 a 39 anos
 De 40 a 49 anos
 A partir de 50 anos

4. Escolaridade *

Mark only one oval.

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Nível Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Perfil Funcional

5. Nível de escolaridade exigido do cargo que ocupa. *

Mark only one oval.

- Nível fundamental
 Nível médio
 Nível superior

6. Tempo de serviço na organização atual.

Mark only one oval.

- Menos de 01 ano
 Acima de 01 a 05 anos
 Acima de 05 a 10 anos
 Acima de 10 a 15 anos
 Acima de 15 a 20 anos
 Acima de 20 anos

7. Atualmente ocupa algum cargo de chefia? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

Regime de teletrabalho

Tendo em mente que o regime de teletrabalho é aquele em que o indivíduo realiza suas atividades rotineiras do trabalho a partir de sua residência ou fora das dependências físicas do órgão e que não seja atribuição do cargo a realização externa das atividades. Responda a questão a seguir:

8. Você realiza suas atividades do serviço à distância pelo regime de teletrabalho? *

Mark only one oval.

- Sim Skip to question 9.
 Não Skip to question 10.

Caso negativo, pula para a questão 10, no contrário, segue para a questão 9 e depois para a questão 11.

Regime de teletrabalho

9. Quantos dias por semana você trabalha presencialmente no órgão? *

Mark only one oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

Skip to question 11.

Regime de teletrabalho

10. Por qual motivo você não executa as atividades do seu serviço através do programa de teletrabalho? *

Mark only one oval.

- Meu chefe imediato não é favorável ao programa de teletrabalho no setor onde eu trabalho.
 Meu setor não apresentar os requisitos necessários para a adesão ao programa de teletrabalho.
 As gerências superiores não permitem o teletrabalho no meu setor.
 Por opção própria (não querer).
 Other: _____

11. No setor onde eu trabalho, existem outras pessoas que realizam suas atividades do serviço pelo programa de teletrabalho? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

Políticas de gestão de pessoas de envolvimento no trabalho

Em uma escala de 0 a 10 onde 0 significa discordo totalmente e 10 concordo totalmente, indique em cada item a que mais representa sua opinião.

13. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores aos seus cargos. *

Mark only one oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

14. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. *

Mark only one oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

15. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

16. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

17. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

18. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus servidores. (exemplos: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.) *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

19. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (exemplos: elogios, matérias em jornais inter.nos, etc.) *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

20. Na organização onde eu trabalho, os servidores e suas chefias desfrutam de troca constante de informações para o bom desempenho das funções. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

21. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus subordinados. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

22. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

23. **A organização onde eu trabalho, privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisão. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

24. **Na organização onde eu trabalho, há uma coerência entre discurso e práticas gerenciais. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

Políticas de avaliação de desempenho

Em uma escala de 0 a 10 onde 0 significa discordo totalmente e 10 concordo totalmente, indique em cada item a que mais representa sua opinião.

25. **A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho periodicamente. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

26. **Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho subsidia as decisões sobre promoções e aumentos de salários. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

27. **Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

28. **Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os servidores. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa

29. **Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os servidores. ***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente da afirmativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente com a afirmativa