

Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades

Ana Luiza Leite

Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis – SC, Brasil

O teletrabalho tem sido foco de pesquisas em relação à legalidade e aos impactos na vida de colaboradores, enquanto a sua operacionalização por meio de setores organizacionais vem sendo menos explorada, inclusive na área pública. Posto isso, o objetivo do artigo é analisar o papel da gestão de pessoas na implementação do trabalho à distância no setor público. Realizaram-se seis entrevistas com gestores e servidores da área de recursos humanos de três instituições públicas de Santa Catarina. Os resultados mostraram que há similaridade nos objetivos, nas legislações, na disponibilização de tecnologias da informação, na sensibilização e nos meios de comunicação. Contudo, há diferentes perspectivas em relação à centralização ou não do programa de trabalho remoto em determinados setores, distinção na periodicidade de metas, na solicitação de aumento de produtividade e nas modalidades disponíveis. A pesquisa avança teoricamente ao abordar a atribuição do setor de gestão de pessoas e suas nuances no planejamento, aplicação e acompanhamento dessa forma laboral.

Palavras-chave: teletrabalho, gestão de pessoas, serviço público

Gestión de personas y teletrabajo: desafíos y posibilidades

El teletrabajo ha sido objeto de investigación en relación con la legalidad y los impactos en la vida de los empleados, mientras que su operacionalización a través de sectores organizacionales ha sido menos estudiada, incluso en el área pública. Dicho esto, el objetivo del artículo es analizar el papel de la gestión de personas en la implementación del trabajo a distancia en el sector público. Hubo seis entrevistas a gerentes y empleados del área de recursos humanos de tres instituciones públicas de Santa Catarina. Los resultados demostraron que existen semejanzas en los objetivos, en la legislación, en la provisión de tecnologías de la información, en la sensibilización y en los medios de comunicación. Sin embargo, existen diferentes perspectivas en relación con la centralización o no del programa de trabajo remoto en determinados sectores, a la distinción en la periodicidad de metas, en la solicitud de aumento de productividad y en las modalidades disponibles. La investigación avanza teóricamente al abordar la atribución del sector de la gestión de personas y sus matices en la planificación, aplicación y seguimiento de esta forma de trabajo.

Palabras clave: teletrabajo, gestión de personas, servicio público

Human resources management and teleworking: challenges and possibilities

Teleworking has been the focus of research in relation to legality and impacts on the lives of employees, while its operationalization through organizational sectors has been less explored, including in the public area. That said, this paper aims to analyze the role of human resources management in implementing distance work in the public sector. Six interviews were conducted with managers and employees in the human resources department of three public institutions in Santa Catarina. The results showed that there are similarities in objectives, in legislation, in provision of information technologies, in awareness and in means of communication. However, there are different perspectives regarding the centralization or not of the remote work program in certain sectors, distinction in the periodicity of goals, in request for increased productivity and in available modalities. The research advances theoretically to address the attribution of human resources management sector and its nuances in the planning, application, and monitoring of this work form.

Keywords: teleworking, human resources management, public service

1 Introdução

O trabalho tem passado por transformações ao longo do tempo, à medida que novos empreendimentos vão requerendo novas formas de labor. Com o advento das tecnologias da informação e a necessidade de maior flexibilidade de horário dos profissionais, formas de trabalho alternativas têm sido criadas. A flexibilidade de trabalho amplia-se como uma realidade no mercado, tanto como parte da estratégia organizacional quanto como promessas de desafios, autonomia e versatilidade para o colaborador (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), tornando-se uma ferramenta inovadora na área de gestão de pessoas (HIDALGO; ALBOR, 2008).

O teletrabalho, trabalho realizado à distância com o apoio de tecnologias da comunicação, tem impactado o próprio significado de organização (COSTA, 2007). É visto como uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo, deixando fluidos os limites geográficos das organizações e demandando ajustes em inúmeros aspectos das práticas administrativas (NOHARA *et al.*, 2010).

Internacionalmente, observa-se a baixa publicação de estudos sobre teletrabalho em organizações públicas, assim como se destaca o foco na busca de impactos causados pela implementação do teletrabalho ao trabalhador e à organização (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). As formas flexíveis de trabalho constituem tema relativamente recente na prática e literatura administrativa, especialmente no Brasil (COSTA, 2007). Contudo, verifica-se que nos últimos anos encontra-se maior variedade de abordagens de pesquisa a respeito do teletrabalho envolvendo áreas como sociologia, psicologia, medicina do trabalho e direito (ROCHA; AMADOR, 2018).

A tendência de aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento é unânime (ROCHA; AMADOR, 2018). No Brasil, pode-se observar organizações públicas como a Receita Federal e a Advocacia-Geral da União implementando práticas de teletrabalho (DA SILVA, 2015). Contudo, em revisão sistemática de literatura, constatou-se que há poucos casos de produção acadêmica empírica nacional sobre o teletrabalho, sendo apenas quatro deles em instituições públicas (TREMBLAY, 2002; COSTA, 2007; GOMES; SILVA, 2016; HAU; TODECAST, 2018). Enquanto Gomes e Silva (2016), Tremblay (2002) e Costa (2007) verificam aspectos relacionados à satisfação, à qualidade de vida e ao sentido da experiência dos colaboradores em teletrabalho, a presente pesquisa busca contribuir na perspectiva da gestão desse modelo laboral. Hau e Todecast, apesar de apresentarem um trabalho empírico em uma

das instituições que fazem parte dessa pesquisa, se ativeram a uma identificação de vantagens e desvantagens, tanto para o colaborador, como para os gestores. Já a presente pesquisa busca avançar no sentido de verificar a operacionalização do teletrabalho na perspectiva da gestão de pessoas das instituições.

A maioria dos trabalhos selecionados na revisão sistemática é construída a partir de dados coletados junto a teletrabalhadores: podendo ser estagiários (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), colaboradores do conhecimento (GASPAR *et al.*, 2011), docentes (GOMES; SILVA, 2016), servidores (HAU; TODECAST, 2018) e teletrabalhadores de empresas de *Contact Center* (BIASI; SOUZA, 2006). Percebe-se, então, que os estudos produzidos no Brasil enfocam basicamente a perspectiva individual do teletrabalhador.

Contudo, destaca-se a importância de observar a dimensão gestão de pessoas na operacionalização do teletrabalho, principalmente nas organizações públicas, cuja ênfase acaba sendo na questão legal. Entende-se aqui a gestão de pessoas em seu sentido amplo, tanto como uma área/órgão/departamento de uma organização quanto como uma função desempenhada por todos os gestores que possuem pessoas sob sua responsabilidade. Isso exige da comunidade de recursos humanos (os profissionais especializados e os gestores) o desenvolvimento de uma série de competências e conhecimentos (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Adicionalmente, reforça-se o papel que o teletrabalho assumiu em situação de crises e pandemias, tornando-se ainda mais necessária a compreensão profunda das implicações da sua operacionalização.

Na área de gestão de pessoas, verificam-se as características das atividades e seu grau de alinhamento vertical e horizontal, o acesso aos recursos tecnológicos, financeiros e à uma força de trabalho adequada (PAAUWE, 2004). Ainda, é relevante a análise do perfil do gestor e funcionários de gestão de pessoas e sua atuação na organização, já que, na área pública, as mudanças pretendidas pelo setor aparentemente não são acompanhadas de uma mudança na postura dos gestores e funcionários (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007). Ou seja, a implementação da gestão estratégica de pessoas deve agregar e expandir a compreensão sobre o papel do líder (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Ressalta-se, então, a necessidade de repensar a área de recursos humanos juntamente com a redistribuição das responsabilidades dos gestores de linha (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Dessa maneira, objetiva-se analisar o papel da gestão de pessoas na implementação de teletrabalho em três instituições públicas de Santa Catarina. A seguir é apresentado o referencial teórico, que serviu de base para as análises realizadas e mapeamento de categorias para a realização das entrevistas. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados. Por fim, são expostas as considerações finais desta pesquisa.

2 Fundamentação teórica

Teletrabalho foi um termo cunhado por Nilles (1988), em 1973, para se referir à substituição, parcial ou total, de telecomunicações e computadores ao trajeto duas vezes por semana para o trabalho. Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). O teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixado.

Há diferentes localizações em que o trabalho pode ser feito (NILLES, 1988; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; TREMBLAY, 2002): em casa, escritórios de *coworking*, estabelecimentos próximos à moradia dos trabalhadores, ou até mesmo alternando localizações. Assim, é importante que a organização, ao adotar o teletrabalho, informe quais os locais apropriados para a realização do serviço. No que tange à questão do tempo e horário no teletrabalho, verifica-se também que há diversas possibilidades. Na maioria das vezes, o teletrabalho é classificado nos seguintes tipos: a) uma vez por semana, b) vários dias por semana, c) em tempo integral (WOJCAK *et al.*, 2016). Além da quantidade de tempo de teletrabalho, torna-se interessante identificar o horário de trabalho. Verifica-se que pessoas nem sempre possuem a mais alta qualidade de produção de serviço entre 8 e 17 horas (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003).

Um programa de teletrabalho pode ser implementado com diferentes objetivos: (i) aumento de produtividade; (ii) redução de custos relacionados aos espaços físicos; (iii) aumento da possibilidade de recrutamento; (iv) retenção de conhecimento disponível para uma organização (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002); (v) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993); e (vi) redução de deslocamento entre casa e trabalho, evitando tráfego (NILLES, 1988). A organização identifica os objetivos do programa de teletrabalho de acordo com benefícios esperados, tendo claro o âmbito do programa, com definição de tamanho e das suas necessidades específicas (VARGAS; OSMA, 2013).

As organizações interessadas em promover o teletrabalho devem desenvolver normas que abrangem vários temas, tais como, a seleção dos candidatos, gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, confiabilidade das informações, entre outros (MELLO, 1999). Enfatiza-se, então, a criação de um grupo coordenador para guiar as diferentes fases da implementação do teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013). Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) destacam que há limitações em uma implementação não planejada de teletrabalho. Embora os direitos dos colaboradores e deveres de trabalho não devam ser afetados, existem vários elementos que justificam a necessidade de planos de contingência que incluem teletrabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Nesse sentido, antes da implementação, há a necessidade de acordo prévio e estabelecimento de diretrizes que deverão ser seguidas pelos potenciais novos teletrabalhadores e seus supervisores. Cabe à organização instruir devidamente os colaboradores que realizarão o trabalho remoto, principalmente no que tange às medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho. Destaca-se, também, a importância de fornecer aos trabalhadores uma formação adequada nas áreas de tecnologia e gestão de tempo (TAVARES *et al.*, 2020). Em contrapartida, o empregado deve assinar um termo se responsabilizando a seguir as instruções fornecidas pela organização (BRASIL, 2017). Também há o acordo de teletrabalho, que é o documento em que o empregador e o empregado concordam com a implementação do teletrabalho, sendo especificadas as condições individuais em que essa modalidade será desenvolvida (VARGAS; OSMA, 2013). Em suma, há necessidade de preparação prévia para garantir o bem-estar dos trabalhadores, ou seja, um espaço que atenda às normas de saúde e segurança, com equipamentos adequados para os trabalhadores desempenharem em casa, com eficiência e eficácia, suas funções, sem prejudicar a imagem da organização (TAVARES *et al.*, 2020).

A execução de melhorias na infraestrutura de telecomunicações e novas ferramentas para facilitar e fornecer aos teletrabalhadores e aos colaboradores presenciais informações mais relevantes são indispensáveis (BAYRAK, 2012). Percebe-se que a adoção do teletrabalho tende a ser maior quando dispositivos tecnológicos de alta qualidade e outros equipamentos são fornecidos (ANSONG; BOATENG, 2018) e a organização possua um alto nível de comunicação eletrônica (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Ainda sobre as tecnologias, é relevante considerar seriamente as questões relativas à facilidade em que as informações podem ser acessadas por membros não autorizados e possíveis

consequências da divulgação das informações (TEO; LIM; WAI, 1998). Em suma, a organização deve ter definido o nível de segurança a qual almeja, isto é, exigências elaboradas quanto ao uso de dados ou arquivos armazenados e localizados fora do seu computador (VARGAS; OSMA, 2013). Ressalta-se que a melhoria das ferramentas de segurança nas organizações pode afetar a atitude do gestor em relação à adoção do teletrabalho (SILVA-C, 2019). A adaptação tecnológica e investimento inicial (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) podem se caracterizar como uma barreira ao teletrabalho se não bem gerenciados.

A seleção do potencial teletrabalhador pode ser feita de diversas formas. Os estudos de caso analisados por Tremblay (2002) sugerem que os supervisores acreditem que tanto os indivíduos quanto as tarefas constituem características que determinam se uma situação é propícia ou não ao teletrabalho. Mross (2016) verificou que no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é feita a seleção mediante análise de perfil; no Tribunal de Contas da União (TCU), mediante restrições, como ser estável no cargo e não ter faltas disciplinares nos últimos dois anos; e na Corregedoria-Geral da União (CGU), ter pelo menos um ano de serviço e não ter faltas disciplinares nos últimos dois anos. Além da seleção, verifica-se a necessidade de o colaborador estar propenso a esse novo modelo laboral, ou seja, a adoção do teletrabalho deve ser feita de forma voluntária (CARNEVAL, 2018).

Um fator de restrição à escolha do teletrabalho é o julgamento que ainda há sobre essa modalidade de trabalho, incluindo declarações como: “teletrabalho é impróprio para os gerentes” e “teletrabalho é principalmente para mulheres com responsabilidades de cuidados infantis” (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997). O papel do gestor é fundamental no teletrabalho (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Sua atuação envolve elementos críticos no desenvolvimento do teletrabalho: definição de atividades possíveis de se trabalhar à distância; seleção e planejamento das tarefas; controle e acompanhamento de prazos, responsabilidades e qualidade do trabalho (MROSS, 2016), tudo isso, de forma remota (FREITAS, 2008).

O gestor pode, até certo ponto, reduzir efeitos negativos como o isolamento profissional dos colaboradores (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019). Contudo, ainda são verificadas reservas de gestores, como no caso apresentado por Reis (2016), em que muitos supervisores hesitam em aumentar o teletrabalho porque consideram um desafio gerenciar equipes descentralizadas. A conscientização dos gestores sobre o teletrabalho pode ser algo útil, pois é capaz de reduzir substancialmente a barreira à essa modalidade (SILVA-C, 2019).

Uma supervisão direta não é um mecanismo adequado para supervisionarem teletrabalhadores, sendo a utilização de modos orientados para a saída mais pertinentes (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Essa prática tem propiciado o desenvolvimento de outras formas de controle, como: monitoramento eletrônico; controle por resultados; tarefas pré-estabelecidas e criação dependente de trabalho de equipe (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). Aos gestores, ainda, cabe a responsabilidade de criar sinergia de equipe e superar a perda de aprendizado informal e interativo (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). O gestor deve estar preparado para as situações de mudança e poder prever o que terá impacto nos teletrabalhadores; caso contrário, se o gestor permanecer passivo, pode deixar o teletrabalhador desamparado (WOJCAK *et al.*, 2016).

A produtividade, por sua vez, tem sido um fator de consideração para a adoção do teletrabalho, visto que se tem atribuído maior produtividade aos teletrabalhadores (BÉLANGER, 1999). Ela ocorre devido ao menor número de distrações e interrupções, à oportunidade de trabalhar em um único lugar, às horas de conversão de deslocamento para tempo de trabalho e à menor ausência para consultas médicas ou doenças leves (KATZ, 1987). Também está relacionada ao menor tempo de comunicação com os colegas de trabalho, ao local adequado para trabalhar em casa e a possibilidade de cuidar de familiares (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

A implementação do teletrabalho também imputa a necessidade de práticas de sensibilização, treinamento e comunicação. As incertezas ou medo do desconhecido, associados à mudança, devem ser minimizados por um programa eficaz de comunicação (TEO; LIM; WAI, 1998). Ademais, a implementação do teletrabalho propicia uma excelente oportunidade para rever como a comunicação está sendo realizada (KATZ, 1987), pois torna-se necessária uma reorganização mais profunda da comunicação e dos fluxos de informação internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Empresas com programas de capacitação têm percebido menos barreiras de teletrabalho, sendo significativas para a maioria das diferenças dos colaboradores presenciais e teletrabalhadores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). A capacitação deve ser ofertada aos teletrabalhadores e aos gestores, como também, para aqueles que irão interagir com os teletrabalhadores (TUNG; TURBAN, 1996). Em síntese, a comunicação reduzida com colegas de trabalho, a confiança e o apoio do supervisor e a adequação do local de trabalho em casa são considerados fatores importantes no impacto dos diferentes resultados do teletrabalho (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Os benefícios gerados à organização podem ser classificados em três categorias: melhoria de desempenho de profissionais, de indicadores de gestão de pessoas e de aproveitamento de espaço físico. O desempenho melhora à medida que é aumentada a motivação e a produtividade do colaborador (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), isto é, o teletrabalho não afeta negativamente o comprometimento com o trabalho (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019). Indicadores de gestão de pessoas são melhorados: aumento da retenção, diminuição do absenteísmo, melhora do recrutamento e possibilidade de integração de pessoas com deficiência (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Em relação ao espaço físico, são reduzidos os gastos no escritório (ANSONG; BOATENG, 2018) e solucionada a falta de espaço (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

As dificuldades e desafios detectados podem ser divididos em três blocos: em relação às tecnologias da informação, à gestão de pessoas e ao desempenho de atividades. No que se refere às TICs, podem trazer fragilidades na segurança e vulnerabilidade de dados internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). A dificuldade de controle de *performance* (TUNG; TURBAN, 1996) é um desafio para o gestor, assim como gerir teletrabalhadores e pessoas que permanecem no local de trabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). No desempenho das atividades, verifica-se o risco de perder ambientes criativos com colaboração (CONTRERAS; ROJAS, 2015) e a dificuldade de desenvolvimento de trabalho em equipe (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

3 Procedimentos metodológicos

Inicialmente, foi elaborada uma revisão da literatura concentrada no Brasil com o objetivo de encontrar estudos empíricos na área pública, para verificar as peculiaridades e maturidade do teletrabalho no país. Definiu-se como descritores: *telework*, *telecommuting*, *home office* e *teletrabalho* para a busca pelo resumo por meio do conector OR. A busca foi feita nas bases de dados SPELL e SCIELO em 2 de setembro de 2019. Encontrou-se um total de 34 artigos, na soma das bases de dados SPELL (23), SCIELO (11). Com a exclusão dos artigos duplicados (oito), restou um portfólio de 26 artigos. Foi realizada a leitura do título, resumo e metodologia para seleção dos artigos empíricos apenas. Excluiu-se 11 artigos não empíricos, restando um total de 15 artigos. Não houve delimitação de horizonte temporal, assim, encontram-se artigos selecionados de 1995 a 2018. A gestão dos artigos foi feita com o software *Endnote*.

A presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso múltiplo (YIN, 2001), de abordagem qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006), visto a intenção de analisar comparativamente as instituições em relação à gestão de pessoas no teletrabalho. As instituições pesquisadas foram o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12). As instituições foram selecionadas devido à relevância e pioneirismo de seus programas de teletrabalho no Estado de Santa Catarina e à acessibilidade. A coleta de dados foi elaborada por meio de entrevistas e pesquisa documental.

O levantamento documental foi feito por meio das resoluções dos programas de teletrabalho: no MPSC, pelo Ato número 782 de 2017, no TJSC, pela Resolução número 22 de 2018 e no TRT12, pela Portaria número 154 de 2016. Também se utilizou para a pesquisa documental resoluções das instâncias superiores às instituições, que buscam gerar diretrizes para a prática do teletrabalho: Resolução n. 157, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) de 31 de janeiro de 2017, Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015, do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT).

As entrevistas foram realizadas como forma de complementar as informações obtidas pelas legislações e documentação das instituições, em pesquisa documental. Foram entrevistados os respectivos gestores e servidores de cada instituição do setor de Gestão de Pessoas, totalizando 6 entrevistados (um gestor e dois servidores no TJSC, um gestor e um servidor no MPSC e um gestor do TRT12). A entrevista foi realizada no MPSC em 2 de maio de 2019, no TJSC em 8 de agosto de 2019, e no TRT12 em 3 de setembro de 2019. Todas tiveram duração de aproximadamente uma hora e foram realizadas para entender a perspectiva da instituição sobre o tema, como também para o aprofundamento de questões não explícitas em suas resoluções. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

O roteiro de entrevista foi construído segundo categorias analíticas desenvolvidas com base na literatura e na pesquisa documental. “As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2004, p.111). Para a presente pesquisa, utilizou-se a grade de análise fechada, que segundo Vergara (2010) conta com categorias definidas *a priori*, de acordo com os objetivos da pesquisa e com base na literatura sobre o tema. O Quadro 1 identifica as respectivas categorias e os autores de base.

Quadro 1 | Categorias analíticas e autores de base

Categorias	Principais autores
Objetivos	FROLICK; WILKES; URWILER, 1993; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018.
Aspectos legais	BRASIL, 2017; VARGAS; OSMA, 2013.
Tecnologias da informação e comunicação	ANSONG; BOATENG, 2018; SILVA-C, 2019.
Seleção do teletrabalhador	CARNEVAL, 2018; FREITAS, 2008; MROSS, 2016; TREMBLAY, 2002.
Supervisão e avaliação	NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; TAVARES et al.,2020; TEO; LIM; WAI, 1998.
Sensibilização e comunicação	BAYRAK, 2012; ILLEGEMS, VERBEKE E S'JEGERS, 2001; TUNG; TURBAN, 1996.
Benefícios, dificuldades e desafios percebidos	ANSONG; BOATENG, 2018; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007.

Fonte: elaborado pelas autoras.

A análise dos dados foi feita pela análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2004), onde se utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das entrevistas e documentos por meio das categorizações estabelecidas que permitam a inferência de conhecimentos.

4 Análise dos resultados

4.1 Contexto do teletrabalho nas instituições públicas pesquisadas

O Ministério Público de Santa Catarina defende os interesses da sociedade nos casos que envolvam órgãos, bens, serviços, verbas, áreas ou interesses do Estado de Santa Catarina. É uma instituição pública independente, que não pertence ao Poder Judiciário, nem aos Poderes Executivo, Legislativo ou ao Tribunal de Contas. O MPSC iniciou o projeto-piloto de teletrabalho em 2016, de fevereiro a outubro, totalizando oito meses de experiência. Com a participação de 44 servidores de diferentes perfis, foi estabelecido um acompanhamento em relação à saúde física e mental e controle de produtividade, a fim de gerar informações substanciais ao projeto. O MPSC percebeu

com a iniciativa resultados positivos como: aumento de produtividade; qualidade de vida do servidor; redução de absenteísmo e de rotatividade, sendo aprovado o início do programa institucionalmente em 2016.

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina faz parte da administração pública direta e é responsável por julgar quaisquer conflitos que possam surgir e que devam ser julgados diretamente por esse, de acordo com as leis criadas pelo Poder Legislativo e de acordo com as regras constitucionais do Brasil. O Projeto Experimental do Teletrabalho do TJSC iniciou-se em agosto de 2014 e teve uma duração de quatro meses. Por meio de uma equipe multidisciplinar (analista administrativo, assessoria técnica de recursos humanos, psicólogo, assessoria técnica de tecnologia da informação, fisioterapeuta, juiz auxiliar da presidência), foi possível orientar e acompanhar os teletrabalhadores durante todo o projeto nas áreas administrativa, jurídica, tecnologia da informação, psicossocial e da saúde. O projeto experimental contou com oito servidores de diferentes perfis. O TJSC também obteve uma experiência positiva com o projeto experimental, sendo aprovado o início de um programa institucional.

Os Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) desempenham a função de atuarem como a segunda instância da estrutura da Justiça do Trabalho. O Tribunal Regional do Trabalho apresentado é o TRT da 12ª região, jurisdição no Estado de Santa Catarina. O TRT12, diferentemente das outras instituições, não fez um projeto experimental inicial. Houve a criação de um grupo de estudos para pesquisar a temática e analisar a viabilidade de implementação do teletrabalho no TRT12. Em 2016, decidiu-se implementar diretamente o programa, que foi crescendo devagar. Pois, “como não foi imposto aos gestores permitir o teletrabalho, coube a cada um decidir se na unidade deles é possível ou não aplicar essa sistemática” (Entrevistado TRT12).

4.2 Práticas de teletrabalho

Antes de apresentar o modo de realização do teletrabalho em relação às categorias analíticas, busca-se observar, de maneira geral, que cada uma das três instituições públicas (MPSC, TJSC e TRT12) segue diretrizes diferentes de instituições superiores. O MPSC segue diretrizes da Resolução nº 157, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), de 31 de janeiro de 2017, onde é regulamentado o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público. O TJSC segue a Resolução nº 227, de 15 de

junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. O TRT12 segue a Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015, do Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), que incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, mas, também, considera a Resolução nº 227/CNJ.

Essas diretrizes dizem respeito a: realização do teletrabalho, limitações por unidade, transparência de informações, estipulação de metas, sensibilização e acompanhamento. Por meio das diretrizes dos conselhos superiores, cada instituição pública cria sua própria resolução que abarca essas diretrizes e insere outras informações mais detalhadas para a operacionalização do teletrabalho. Percebe-se um papel importante do setor de gestão de pessoas no auxílio a detalhamento das diretrizes do teletrabalho em cada instituição (MELLO, 1999).

A definição de teletrabalho pode mostrar como a instituição visualiza essa nova forma de trabalho. O Quadro 2 apresenta as definições de cada instituição pública analisada de acordo com seus respectivos atos:

Quadro 2 | Conceituação de teletrabalho por instituição pública

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

Fonte: elaborado pelas autoras com base nas respectivas resoluções das instituições.

Todas as instituições frisam que o trabalho é realizado a distância com uso das tecnologias da informação (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). Contudo, percebe-se que há diferentes informações em cada conceituação. O MPSC apresenta em sua definição de teletrabalho a modalidade parcial, além da modalidade totalmente à distância, que não é

apresentada na conceituação do TRT12 e do TJSC, embora seja exercida também do TRT12. Percebe-se, também, que o TJSC apresenta a flexibilização de horário, além da simples flexibilização de local de trabalho. O MPSC e o TJSC destacam, ainda, a necessidade de o local de trabalho ter privacidade e segurança.

Em relação à localização de trabalho remoto, os servidores têm optado pela própria casa, embora existam outros locais possíveis (HADDON; BRYNIN, 2005; NILLES, 1988; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; TREMBLAY, 2002). Caso a pessoa tenha alteração de endereço enquanto exerça o teletrabalho, deve comunicar ao gestor. Se a transferência de moradia for para locais mais distantes da sede na qual o servidor está lotado, ele deve ter aval de superiores. O TJSC, TRT12 e o MPSC permitem que o servidor altere de localização para qualquer município do país, desde que com acordo expresso da chefia. O teletrabalho no Exterior é vedado no TRT12 e no TJSC, com possibilidade para exceções. No MPSC, é permitido o teletrabalho no Exterior, desde que feito pedido expresso ao Secretário-Geral com autorização da chefia, pois, mesmo no modelo integral, há a necessidade de o servidor comparecer mensalmente à organização. No TJSC e no TRT12 só é possível desde que esteja em acompanhamento de cônjuge. O MPSC e o TJSC possuem, atualmente, servidores em teletrabalho em outros países.

O horário de trabalho e tempo são outros paradigmas que o teletrabalho busca quebrar com a flexibilidade. Nas três instituições, conforme necessidade a ser definida pelo gestor da unidade, o servidor poderá ser orientado a permanecer disponível, por meio virtual, em horário a ser fixado, para realizar atendimento ao público externo ou interno. Percebe-se, então, que fica a cargo do gestor decidir, pois depende da forma de execução de tarefas na unidade. Verifica-se, também, que os gestores possuem a consciência de que nem sempre os servidores possuem a mais alta qualidade de produção de serviço entre 8 e 17 horas (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003).

O MPSC possui aproximadamente 10% de pessoal em teletrabalho, o TRT12, 12,5% e o TJSC, 6,5%. Observa-se que o TJSC possui o maior número absoluto de servidores em teletrabalho (369), sendo aproximadamente o dobro em relação às demais organizações (MPSC, 169, TRT12, 118), contudo, possui a menor taxa de teletrabalhadores em relação ao total de servidores da instituição. O TJSC foi a primeira instituição a implementar o programa de teletrabalho e compartilhou suas experiências com o MPSC e o TRT12, que vieram a implementar um pouco mais tarde.

Quanto à modalidade (WOJCAK *et al.*, 2016), o MPSC possui mais servidores em teletrabalho parcialmente do que integralmente; no TJSC, todos estão integralmente; no TRT12, não há esse controle, já que é definido em cada caso (gestor-teletrabalhador). Quanto ao gênero, todas as instituições possuem mais pessoas do sexo feminino do que pessoas do sexo masculino, sendo aproximadamente o dobro no MPSC e no TRT12, e o triplo no caso do TJSC.

Cada instituição pública criou um grupo para acompanhamento do programa de teletrabalho, como sugerido por Vargas e Osma (2013). Essa Comissão de Supervisão do Teletrabalho tem os mesmos objetivos nas três instituições: (i) analisar, em avaliações semestrais, os resultados apresentados pelas unidades participantes para a proposição dos aperfeiçoamentos necessários; (ii) apresentar relatórios anuais à instância superior do órgão, com a descrição dos resultados auferidos e dos dados acerca do cumprimento dos objetivos; e, (iii) analisar e deliberar, para os devidos encaminhamentos, as dúvidas surgidas em casos omissos. Ela é composta por diversos cargos de interesse no tema, mudando a composição para cada instituição. Percebe-se que em todos os grupos estabelecidos há um representante sindical, servidores dos setores de gestão de pessoas e saúde. Ademais, todos possuem membros superiores participando dessa comissão. Nota-se que apenas o TJSC inclui um servidor do setor de tecnologia da informação.

O setor de gestão de pessoas possui um papel importante na supervisão e controle dos resultados do teletrabalho. Cada organização possui uma diferente denominação para esse setor: Gerência de Desenvolvimento de Pessoas no MPSC, Diretoria de Gestão de Pessoas no TJSC, e Secretaria de Gestão de Pessoas no TRT12. Em suma, cabe ao setor de gestão de pessoas no acompanhamento do teletrabalho: administrar a entrada no teletrabalho, suspensão ou interrupção; orientar os integrantes acerca das peculiaridades do trabalho remoto; acompanhar o desempenho e os resultados alcançados pelo servidor durante a sua participação no programa, conforme mais bem detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 | Papel do setor de gestão de pessoas no acompanhamento do teletrabalho

MPSC (Ato nº 782/2017)	TJSC (Resolução nº 22/2018)	TRT12 (Portaria nº 154/2016)
<p>Compete à Coordenadoria de Recursos Humanos, por meio da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GEDEP):</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaborar a proposta anual de vagas a serem disponibilizadas para o Programa; - disponibilizar, após autorização do Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, edital e requerimento de inscrição para os interessados em participar do Programa de Teletrabalho; - receber e analisar as inscrições para ingresso no teletrabalho, conforme Formulário de Inscrição constante no Anexo I do presente Ato, selecionando os novos integrantes do Programa de acordo com as regras estabelecidas no Edital; - emitir pareceres em processos administrativos referentes ao teletrabalho; - orientar os integrantes do Programa, além dos gestores das unidades do Ministério Público, acerca das peculiaridades do trabalho remoto; - acompanhar o desempenho e os resultados alcançados pelo servidor durante a sua participação no Programa. 	<p>A Diretoria de Gestão de Pessoas coordenará o teletrabalho, competindo-lhe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disponibilizar formulários relacionados ao teletrabalho para os servidores, os gestores e as chefias imediatas; - receber e instruir os requerimentos de ingresso, prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho; - emitir pareceres nos processos administrativos sobre teletrabalho; IV – orientar os servidores, os gestores e as chefias imediatas a respeito do teletrabalho; - acompanhar o desempenho dos servidores participantes do teletrabalho, fornecendo o suporte necessário; - monitorar o comportamento individual e organizacional em relação ao teletrabalho; - compilar os dados dos relatórios de acompanhamento e encaminhá-los semestralmente ao Comitê Gestor do Teletrabalho, apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho no período, as dificuldades observadas, os resultados alcançados e os casos de inobservância dos deveres estabelecidos nesta resolução. 	<p>A Secretaria de Gestão de Pessoas é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disponibilizar na página da intranet dedicada ao teletrabalho, informações para apoio à decisão do gestor na escolha do teletrabalhador; - orientar sobre a instrução dos expedientes e comportamentos e atitudes relacionadas ao teletrabalho; - formalizar portaria sobre a realização, suspensão ou interrupção do teletrabalho.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nas respectivas resoluções das instituições.

Percebe-se que o MPSC e o TJSC centralizam mais atividades em seus setores de gestão de pessoas, enquanto o TRT12 descentraliza a tomada de decisão aos próprios gestores. O TRT12 não faz o acompanhamento tão próximo de alguns aspectos em relação ao teletrabalho, pois julga ser algo muito específico de cada setor.

4.2.1 Objetivos

De acordo com as resoluções das instâncias superiores, verificam-se os objetivos da implementação do teletrabalho. Os objetivos observados na literatura foram citados pelas instituições: (i) aumento de produtividade; (ii) redução de custos relacionados aos espaços físicos; (iii) aumento da possibilidade de recrutamento; (iv) retenção de conhecimento (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002); (v) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993); e (vi) redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988). Além desses objetivos, ainda, são citados: (i) melhoria dos indicadores socioambientais; (ii) estímulo ao desenvolvimento do trabalho criativo e da inovação; (iii) ampliação de possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldades de deslocamento; (iv) motivação e comprometimento dos servidores; (v) respeito à diversidade dos servidores; (vi) possibilidade de cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e (vii) fomento ao desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade.

No TRT12, um dos motivos da implementação do teletrabalho foi: “como um meio de regularizar colaboradores que já praticavam atividades de forma flexível informalmente, e, também, modernizar as relações de trabalho, pois já era percebida muitas funções possíveis de serem realizadas remotamente” (TREMBLAY, 2002). No MPSC, uma das principais motivações para incluir o teletrabalho na organização foi a oportunidade de acompanhar a tendência mundial de trabalho flexível (ROCHA; AMADOR, 2018). Para o TJSC, inicialmente, o teletrabalho veio por meio de uma diretriz da presidência com anseio de alcançar algo inovador para gestão de pessoas (HIDALGO; ALBOR, 2008) em busca de maior eficiência do serviço público.

4.2.2 Aspectos legais

Como não há muita regulamentação específica sobre o teletrabalho ainda, as instituições e suas instâncias superiores criam suas próprias regras e diretrizes. As instituições seguem aspectos legais referentes à transparência dos resultados do programa de teletrabalho. Todas dispõem os nomes dos servidores selecionados para o Programa de Teletrabalho em seus Portais de Transparência. O MPSC divulga em rede interna os planos de trabalho (planilha de produtividade) dos servidores em teletrabalho e relatórios anuais do programa. Além disso, todo ano é apresentado o Relatório de Produtividade ao Procurador-Geral de Justiça do MPSC e, com periodicidade de dois anos, ao CNMP. O TJSC dispõe em seu site diversas informações sobre como funciona o teletrabalho na instituição, relatórios e quantidade de teletrabalhadores. O TJSC apresenta ao Conselho Nacional de Justiça, a cada dois anos, relatório com avaliação técnica sobre o proveito da adoção do teletrabalho para a instituição, com justificativa sobre a conveniência da continuidade desse regime de trabalho. Além disso, apresenta relatórios anuais à Presidência do Tribunal de Justiça com a descrição dos resultados e dados sobre o cumprimento dos objetivos especificados na resolução. O TRT12 apresenta relatórios anuais à Presidência do órgão, com descrição dos resultados auferidos e dados sobre o cumprimento dos objetivos. Em cada instituição, a entrada do servidor é autorizada por meio de acordos de trabalho assinados pelo servidor requerente e respectivo gestor, como indicado pela legislação brasileira (BRASIL, 2017) e Vargas e Osma (2013).

4.2.3 Tecnologias da informação e comunicação

Cada instituição possui diretrizes, também, sobre as tecnologias da informação e comunicação, que são estabelecidas e acompanhadas pelos seus respectivos setores de TIC. Todas as instituições possuem um sistema de apoio ao usuário que auxilia nas configurações e dúvidas que aparecem, devendo ser observado o horário de expediente padrão. Além disso, o servidor precisa assinar uma declaração de que a instalação em que executará as atividades atende às exigências estabelecidas pelo setor de TIC. Destaca-se que cabe exclusivamente ao servidor providenciar e manter as estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos ergonômicos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas organizações.

A falta de fornecimento de equipamentos pode ser um motivo para menor propensão dos servidores na adoção do teletrabalho (ANSONG; BOATENG, 2018), como também a adaptação tecnológica dos servidores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

A segurança dos dados é estabelecida com orientações acerca da necessidade de antivírus atualizado semanalmente no MPSC e no TRT12. No TJSC é utilizada uma plataforma digital onde os dados permanecem na instituição, enquanto são espelhados para a tela do computador do servidor, em casa. Em todas as instituições, no que tange aos processos físicos, esses podem ser retirados da instituição por meio de controle e autorização do gestor. Isto é, as instituições possuem políticas de segurança de dados, as quais podem influenciar positivamente a postura dos gestores na liberação de seus servidores para o teletrabalho (SILVA-C, 2019).

4.2.4 Seleção do teletrabalhador

Compete ao setor de gestão de pessoas deliberar sobre os requerimentos de ingresso, como também prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho nas três instituições. A seleção de servidores para realizarem suas tarefas remotamente é estabelecida com algumas diferenças nas instituições pesquisadas. No MPSC, após autorização do Subsecretário-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, o setor de gestão de pessoas fica responsável por receber e analisar as inscrições para ingresso no teletrabalho, selecionando os novos integrantes do Programa de acordo com as regras estabelecidas em edital. No TJSC e TRT12, o ingresso no teletrabalho é somente no interesse público, ou seja, o gestor faz um ofício de indicação do servidor que pretende ingressar no teletrabalho, a ser anexado pelo interessado no formulário de ingresso no teletrabalho com os demais documentos necessários. Na forma de ingresso do TJSC e TRT12, cabe a cada gestor decidir se na unidade deles é possível ou não aplicar essa sistemática (Entrevistado TRT12), embora na forma de ingresso do MPSC os servidores interessados também devem ter a anuência do gestor para participar da seleção.

Nas três instituições, essa forma laboral é facultativa e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor (CARNEVAL, 2018). Observa-se a importância de requisitos estabelecidos de características de tarefas mais detalhadas para que o indivíduo possa participar (TREMBLAY, 2002), não deixando ao critério subjetivo do gestor a dispensa ou

não ao teletrabalho. Além disso, há diversos critérios aos quais os servidores devem se encaixar, como exemplo, estar estável no cargo e não ter faltas disciplinares nos últimos dois anos (MROSS, 2016). Contudo, percebe-se a falta de uma análise de perfil mais apurada, no sentido de verificação de habilidades e características pessoais que sejam compatíveis com o teletrabalho (MROSS, 2016).

A anuência do respectivo gestor é fundamental, visto que ele coordenará as atividades do potencial teletrabalhador (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Dessa forma, as três organizações vedam o teletrabalho aos servidores em cargo de direção ou chefia (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997). “A organização entende que há a necessidade de os cargos de chefia serem presenciais devido ao fato de serem cargos de confiança e terem a responsabilidade de supervisionar e acompanhar o desenvolvimento dos teletrabalhadores” (Entrevistado MPSC).

A quantidade de servidores em teletrabalho integral é restrita (VARGAS; OSMA, 2013) por 30% de pessoal de cada unidade nas três instituições. Contudo, como o MPSC possui modalidades parciais, que fazem com que os servidores em teletrabalho continuem indo na instituição diariamente ou semanalmente, é estabelecido que não poderá atingir 100% dos servidores lotados na unidade neste tipo de modalidade. Dessa forma, é estabelecida uma ordem de preferência, na hipótese de o quantitativo de inscrições de novos interessados ser superior ao número de vagas disponibilizadas no edital, no caso do MPSC. Em relação ao TJSC e TRT12, verificada a adequação de perfil, também há critérios de prioridade estabelecidos.

Observa-se que há muitos critérios em comum às três instituições, sendo praticamente na mesma ordem: pessoa com deficiência; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes; que estejam gozando de licença por motivo de afastamento do cônjuge ou remoção para acompanhamento do cônjuge. Isso acontece devido às diretrizes estipuladas pelos conselhos superiores. O MPSC e o TJSC acrescentam outros critérios como: servidor cujo cônjuge ou companheiro resida em município diverso daquele em que reside o próprio servidor, a questão do tempo de serviço e a idade. Ademais, o TJSC acrescenta dois pontos que não são citados nas demais instituições. Esses são ligados a características pessoais e às tarefas exercidas (TREMBLAY, 2002): demonstre comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização; e que trabalhe exclusivamente com processos eletrônicos.

Caso o servidor consiga aderir ao programa de teletrabalho, é estabelecida a duração para esse regime laboral de um ano no MPSC, de seis meses a um ano no TJSC e no TRT12; é acordado entre gestor e teletrabalhador, tendo variações, em geral, de dois meses a um ano. O desligamento dessa nova forma de trabalho pode ocorrer de três maneiras: decisão do gestor, decisão do teletrabalhador ou, ainda, pelo não atendimento aos requisitos necessários.

4.2.5 Supervisão e avaliação

A supervisão do teletrabalho é disposta em diferentes vertentes pelas instituições públicas. Há o acompanhamento na utilização das tecnologias da informação, acompanhamento de saúde, adaptação e produtividade, como sugerido por Tavares *et al.* (2020). Infere-se que o gestor possui papel importante nesses acompanhamentos. As três instituições possuem apoio de setores de tecnologia da informação para auxílio de dúvidas sobre as tecnologias utilizadas remotamente. As três instituições difundem conhecimentos sobre o teletrabalho e orientações para saúde e ergonomia mediante à realização de cursos, oficinas, palestras e outros meios, organizados e conduzidos pelos setores competentes (BRASIL, 2017).

Ainda, as três instituições realizam a avaliação do teletrabalho pela produtividade. O gestor supervisiona o teletrabalhador por meio do plano de trabalho e atingimento das metas estabelecidas, as quais devem ser superiores à presencial para os teletrabalhadores (BÉLANGER, 1999), nas três instituições analisadas. Contudo, o MPSC não especifica o quanto deve ser a mais essa produtividade, enquanto o TJSC define de 20% e o TRT12 define de 15%. Considera-se que o servidor terá menos interrupção e maior concentração no teletrabalho (BÉLANGER, 1999; KATZ, 1987; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019), por isso, é estabelecida que a meta seja superior ao trabalho presencial.

Sobre a periodicidade das metas, no MPSC essas são estabelecidas mensalmente, enquanto no TJSC são diárias. No TRT12, depende do acordo entre gestor e teletrabalhador, que verificam qual periodicidade (mensal/semanal/diária) é mais adequada ao seu caso. Mesmo com a diferenciação de periodicidade de metas, elas são consolidadas mensalmente nas três instituições para o aferimento da produtividade, e, conseqüentemente, a comprovação de trabalho alcançado.

Em geral, é estabelecida uma média de produtividade da equipe de trabalho para que seja definida a produtividade individual desejada. Para o cômputo da média da

produtividade da equipe de trabalho, são consideradas as atividades realizadas nos seis meses que antecedem o requerimento de ingresso no teletrabalho no TJSC, e dois meses no MPSC. No TRT12, é estabelecido em acordo entre gestor e potencial teletrabalhador. Além da produtividade, o gestor tem que acompanhar a qualidade do trabalho do servidor, se continua a mesma que presencialmente ou não, nas três instituições públicas (TEO; LIM; WAI, 1998; MROSS, 2016).

O acompanhamento qualitativo da adaptação dos servidores em teletrabalho é realizado de forma similar nas instituições. A periodicidade de envio de relatórios enviados pelo gestor é diversa: bimestral (primeiro ano) no MPSC, semestral no TRT12 e trimestral no TJSC. Nas três instituições o setor de gestão de pessoas fica responsável em realizar uma oficina anual sobre o teletrabalho destinada aos teletrabalhadores e gestores, a qual serve como um momento de reflexão sobre esse modelo laboral.

4.2.6 Sensibilização e comunicação

Com relação à comunicação e à sensibilização, nas três instituições públicas, observou-se que não há práticas de treinamentos específicos aos teletrabalhadores e gestores, visto as novas competências que esses precisam desenvolver: gestão do tempo e disciplina ao teletrabalhador, e aferição de metas e liderança a distância pelos gestores. Capacitação essa que pode introduzir menos barreiras ao teletrabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; SILVA-C, 2019; TAVARES *et al.*, 2020). Contudo, esses temas são praticados nas oficinas anuais.

Percebe-se que não há práticas de sensibilização da equipe presencial estabelecidas nas instituições, como sugerido por Tung e Turban (1996). Contudo, outras práticas acabam ajudando nessa questão, como notícias de teletrabalho que circulam na intranet. A sensibilização dos servidores que irão realizar o teletrabalho já é mais estruturada. O MPSC dispõe de guias ao teletrabalhador e gestor, e ainda estabelece entrevistas assim como o TJSC e o TRT12. Assuntos sobre a mudança de estilo de vida do servidor, cuidados a se tomar no ambiente domiciliar e orientações ergonômicas são os mais repassados.

A comunicação não tem sido um problema para a execução do teletrabalho, visto que todas as instituições possuem diversos meios de comunicação estabelecidos, não sendo verificada a necessidade de investimentos (BAYRAK, 2012; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) ou revisão dos meios (KATZ, 1987). Como disposto nas Resoluções das três instituições, o e-mail institucional é de verificação diária obrigatória do teletrabalhador.

No MPSC, é acordado entre gestor e teletrabalhador quais serão os mais utilizados: *Whats App*, *Cisco Jabber* (*chat* ou telefone), e-mail institucional. No TRT12, também há opções como e-mail institucional, *Whats App*, *Gtalk* (ferramenta de *chat*, mensagens instantâneas). Ainda no TRT12, destaca-se a ferramenta *Confluence*, utilizada para gestão do conhecimento entre os teletrabalhadores. No TJSC, há a utilização do *Whats App*, ferramenta de comunicação interna, *skype* e telefone. Essas ferramentas são utilizadas para os teletrabalhadores conversarem com seus respectivos gestores acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento, e, até mesmo, para realizar avaliações de desempenho e *feedbacks*. Percebe-se, então, que há o estabelecimento dos fluxos de informação internos e adequada comunicação eletrônica nas instituições, como destacado por Illegems, Verbeke e S'Jegers (2001).

4.2.7 Benefícios, dificuldades e desafios percebidos

Quando questionados sobre quais benefícios têm sido percebidos com a implementação do teletrabalho, o aumento de produtividade mostrou-se unânime (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). MPSC e TJSC frisaram a redução de custos operacionais (ANSONG; BOATENG, 2018) e melhorias no índice de rotatividade (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). O entrevistado TJSC afirma que “53% dos servidores em teletrabalho não residem na comarca de lotação”. O TRT12 cita que o teletrabalho possibilitou, até mesmo, a redução de conflitos.

As instituições também vêm enfrentando dificuldades com o teletrabalho. A definição da meta é estabelecida com dificuldades (TUNG; TURBAN, 1996), ainda mais quando os setores não tinham prazos e metas estabelecidos anteriormente. A definição e a mensuração da meta podem trazer muitos prejuízos se não estabelecidas corretamente: descrédito do programa pela equipe presencial, se muito baixa, ou excesso de trabalho ao teletrabalhador, se muito alta. Essa dificuldade é percebida pelo MPSC e TJSC.

Destaca-se o preconceito por parte da sociedade, e resistência de gestores e servidores presenciais (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997). O perfil do gestor pode trazer resistência ao teletrabalho, dificultando a entrada de servidores nessa modalidade (INGRAHAM; RUBAIH-BARRETT, 2007). O gestor tem papel fundamental na implementação dessa modalidade aos servidores, e mesmo sensibilizados com a causa, “muitos encaram

como ônus esse acompanhamento e controle do teletrabalhador” (Entrevistado TJSC). O mesmo desafio é percebido no TRT12: o teletrabalho exige muito do gestor (MROSS, 2016), que não possui uma ferramenta de apoio adequada para gerenciar a produtividade, visto que os sistemas disponíveis possuem limitações.

4.2.8 Contribuições, limitações e agenda de pesquisa

Os objetivos estabelecidos pelas instituições devem ser visualizados como um norte para o setor de gestão de pessoas, gestores e demais servidores; afinal, o teletrabalho precisa agregar aspectos positivos a todos. Logo, o gestor de pessoas precisa estar atento aos vários indicadores de gestão de pessoas como absentéismo, retenção, entrada de novos servidores, entre outros. O gestor e o servidor em teletrabalho têm o objetivo conjunto de verificar o aumento de produtividade e melhorias na qualidade de vida do servidor advindos dessa nova modalidade de trabalho.

As três instituições possuem práticas bem estruturadas, com diversas normas e regulamentos de acompanhamento, em grande parte, similares. Ao seguirem diversas normas e possuírem regulamentações internas, o setor de gestão de pessoas e os próprios gestores das instituições possuem material para embasar suas condutas e verificar suas responsabilidades. Nesse sentido, os aspectos legais tornam-se fundamentais para os programas de teletrabalho por gerar legalidade e legitimidade aos praticantes e supervisores.

As tecnologias da informação e comunicação requerem acompanhamento, pois não se pode partir do pressuposto de que todos os gestores e servidores possuem domínio completo das tecnologias disponíveis. Visto que é por meio das TICs que a comunicação ocorre entre gestores e servidores em teletrabalho, eles precisam se adaptar aos sistemas e possibilidades tecnológicas. Além disso, as políticas de segurança de dados, além de serem importantes para a organização no sentido de proteção à vulnerabilidade, podem gerar maior predisposição aos gestores por julgarem ser uma forma segura de trabalho.

O teletrabalho é restrito às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho e há a necessidade de preocupação com a adequação dos servidores nessa nova modalidade, tanto pelo setor quanto pelos gestores. Em suma, compete ao setor de gestão de pessoas deliberar sobre os requerimentos de ingresso, como também sobre prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho. Ao gestor compete a importante tarefa de autorização do servidor subordinado a entrar em teletrabalho, observando as restrições.

Principalmente em relação à supervisão e à avaliação, percebe-se que o MPSC e o TJSC centralizam mais atividades em seus setores de gestão de pessoas, enquanto o TRT12 descentraliza a tomada de decisão aos próprios gestores em alguns aspectos. O teletrabalho pode exigir muita atenção do gestor em relação à supervisão e avaliação dos subordinados, quando esse não possui uma ferramenta de apoio adequada para gerenciar a produtividade. Nessa situação, entra o apoio do setor de gestão de pessoas, para não sobrecarregar o gestor, ao tirar dúvidas e prepará-lo para essa nova forma de liderar pessoas.

Há a necessidade de um acompanhamento próximo do setor de gestão de pessoas e do próprio gestor no que tange à saúde do teletrabalhador em áreas de psicologia, ergonomia, fisioterapia, medicina do trabalho e capacitação. O setor de gestão de pessoas fica responsável por realizar uma oficina anual sobre teletrabalho destinada aos teletrabalhadores e gestores, a qual serve como um momento de reflexão sobre esse modelo laboral. Isto é, verificar se o gestor também precisa de capacitação e do desenvolvimento de certa sensibilidade para gerir os teletrabalhadores, necessitando, assim, de apoio do setor de gestão de pessoas. A comunicação se dá com maior proximidade entre gestor e teletrabalhador, tendo informações continuamente divulgadas entre si como: mudança de endereço enquanto exerce o teletrabalho; autorização para retirada de documentos físicos; dificuldades ou facilidades com a utilização de tecnologias da informação; acompanhamento de saúde, adaptação e produtividade. Parece então que o gestor tem um papel de ponte entre o servidor em teletrabalho e o setor de gestão de pessoas.

Em síntese, a gestão de pessoas tem alcançado melhorias em índices e o gestor, aumento de produtividade de seus subordinados. A resistência, até mesmo de gestores, devido ao aumento de responsabilidade, tem sido uma dificuldade das instituições. Os desafios estão atrelados à definição de metas e acompanhamento do trabalho pelo gestor, que não possui uma ferramenta de apoio adequada.

A presente pesquisa buscou contribuir teoricamente ao apresentar o teletrabalho em organizações públicas, saindo do foco dos impactos causados pela implementação e partindo para a operacionalização. Outra contribuição essencial foi verificar a operacionalização sob o ponto de vista de gestão de pessoas, não investigada, até então, nacionalmente (TREMBLAY, 2002; COSTA, 2007; GOMES; SILVA, 2016; HAU; TODECAST, 2018).

Contribui-se para a área temática no sentido de apresentar na prática como

organizações públicas vêm implementando essa modalidade laboral e suas diferenças. Cada vez mais instituições públicas estão aderindo ao teletrabalho, seja emergencialmente devido à pandemia, ou perenemente. Nesse sentido, os resultados buscam enaltecer os papéis do setor de gestão de pessoas e dos gestores na construção de um modelo de trabalho remoto mais efetivo. Ademais, foram verificados benefícios, dificuldades e desafios que estão atrelados a complexos temas, que devem ser constantemente definidos e avaliados pelas instituições: objetivos, aspectos legais, tecnologia da informação e comunicação, seleção do teletrabalhador, supervisão, avaliação, sensibilização e comunicação.

O presente artigo limitou-se em apresentar a realidade de organizações públicas nesse período de análise. O estudo também se limitou à análise de instituições ligadas ao sistema judiciário, o que não é representativo do setor público como um todo. Destaca-se que, com o tempo, as organizações têm mudado e aperfeiçoado as suas formas de teletrabalho, sendo de grande valia a realização de estudos longitudinais, poucos realizados sobre o tema. Também se propõe estudos sobre resultados do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, visto que muitas organizações aderiram à essa nova forma de trabalho com pouco ou nenhum planejamento prévio. Por fim, verifica-se ainda a possibilidade de novos estudos no campo da gestão do teletrabalho, em busca de inferir caminhos ou diretrizes que organizações públicas possam seguir quando desejam implementar essa nova prática.

5 Conclusões

A presente pesquisa objetivou analisar a função do setor de gestão de pessoas e do gestor para a implementação do teletrabalho na administração pública. Observa-se que ambos possuem papéis importantes de apoio para a execução dessa modalidade laboral pelos servidores.

Em relação ao setor de gestão de pessoas, percebe-se o alinhamento vertical com as diretrizes impostas e horizontal com os gestores (PAAUWE, 2004). O setor de gestão de pessoas possui um papel importante no auxílio ao detalhamento das diretrizes do teletrabalho em cada instituição (MELLO, 1999), assim como na sua operacionalização. O papel do gestor (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017) apresenta-se de forma similar na execução do teletrabalho nas três instituições, embora o TRT12 imponha mais tomadas de decisão ao próprio gestor.

Referências

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, n. 3, p. 511-533, 2017.
- AMORIM, W. A. C.; COMINI, G.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.
- ANSONG, E.; BOATENG, R. Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, v. 84, n. 1, p. e12008, 2018.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Rev. Atual. Lisboa: 2004.
- BAYRAK, T. IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and informatics*, v. 29, n. 3, p. 286-293, 2012.
- BÉLANGER, F. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BIASI, D.; SOUZA, F. A. P. O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 5, n. 2, p. 25-33, 2006.
- BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.
- BRASIL. *Resolução CSJT n. 151, de 29 de maio de 2015*. Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/63630/2015_res0151_csjt_compilado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BRASIL. *Resolução n. 227 do CNJ, de 15 de junho de 2016*. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/89045/2016_res0227_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BRASIL. *Resolução n. 157 do CNMP, de 31 de janeiro de 2017*. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/>>

RES_157_2017.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CARNEVAL, P. P. L. *Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2018.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. *Suma de Negócios*, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

DA SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3, 2015, Santa Maria - RS. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_aplicacao_do_teletrabalho_no_servico_publico.pdf> Acesso em: 14 mar. 2019.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, S. R. *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FROLICK, M. N.; WILKES, R. B.; URWILER, R. Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 2, n. 3, p. 206-220, 1993.

GASPAR, M. A., et al. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011.

GOMES, M. R.; SILVA, J. W. N. Qualidade de vida no trabalho a distância: um estudo de caso na PUC Minas virtual. *Revista Economia & Gestão*, v. 16, n. 43, p. 217-244, 2016.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&d Management*, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÁRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. *Foundations of Public Administration Series*, 2007.

KATZ, A. I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. *Information & Management*, v. 13, n. 4, p. 179-190, 1987.

MELLO, A. *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymar, ABRH-Nacional, 1999.

MOKHTARIAN, P. L.; SALOMON, I. Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation research part A: policy and practice*, v. 31, n. 1, p. 35-50, 1997.

MROSS, H. *Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência*. Trabalho de Conclusão de Curso. (MBA em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 2019.

NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation research part A: General*, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.

NOHARA, J. J., *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Innovation & Management Review*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PAAUWE, Jaap. *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University, 2004.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

REIS, C. Managers' remote work and expertise across cultures. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v. 21, n. 3, p. 97, 2016.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomy and information work: telework. *Dados*, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SANTA CATARINA. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. *Ato nº 782/2017/PGJ*, de 2017. Reestrutura, no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina, o Programa de teletrabalho para servidores. Disponível em: <<https://portal.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=2256>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

_____. Tribunal Judiciário de Santa Catarina. *Resolução nº 22/2018*, de 2018. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/l/1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. *Portaria nº 154/2016*, de 2016. Dispõe sobre a realização de teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Disponível em: <http://www.trt12.jus.br/portal/areas/ascom/extranet/documentos/17_03_14_Portaria_PRESI_154_teletrabalho_consolidada_72_17.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SILVA-C, A. *et al.* The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, v. 59, p. 101133, 2019.

TAVARES, F. *et al.* *Teleworking in Portuguese communities during the Covid-19 pandemic*. Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy, 2020.

TEO, T. S. H.; LIM, V.K.G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International journal of information management*, v. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

TUNG, L.-L.; TURBAN, E. Information technology as an enabler of telecommuting. *International Journal of Information Management*, v. 16, n. 2, p. 103-117, 1996.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Proposal for implementing a telecommuting model/Propuesta de implementacion de un modelo de teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação- RISTI*, n. 12, p. 17-32, 2013.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.

WOJCAK, E., *et al.* How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 229, p. 33-41, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2001. Porto Alegre: Bookman.

Ana Luiza Leite

 <https://orcid.org/0000-0003-1565-2709>

Doutoranda em Administração na ESAG/UEDESC e Graduada em Ciências Contábeis na UFSC. Mestra Profissional em Administração e Graduada em Administração pela ESAG/UEDESC.

E-mail: anaetiel@yahoo.com.br

Dannyela da Cunha Lemos

 <https://orcid.org/0000-0002-0221-1616>

Doutora em Administração e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Departamento de Administração Empresarial e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UEDESC/ESAG).

E-mail: lemosda@gmail.com