

## PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO DE TELETRABALHO AOS CARGOS TÉCNICOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

### PROPOSAL OF TELEWORKING REGULATION TO TECHNICAL EMPLOYEES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Ana Luiza Leite<sup>1</sup> , Danyela da Cunha Lemos<sup>2</sup> 

O objetivo do artigo foi propor um conjunto de diretrizes para normatização do teletrabalho de cargos técnicos na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). O conteúdo da proposta foi construído a partir de uma experiência de pesquisa-ação, com o desenvolvimento de um projeto-piloto de teletrabalho, que contou com a validação final da área de Recursos Humanos da instituição. Informações complementares foram obtidas com a aplicação de um questionário aos ocupantes de cargos técnicos da instituição, que estavam em teletrabalho integral durante a pandemia da Covid-19. Também se buscaram experiências de outras instituições públicas brasileiras. A proposta abordou aspectos importantes para a regulamentação de teletrabalho, como mecanismos de seleção e supervisão, processos de sensibilização e definição de papéis, infraestrutura necessária e objetivos com a implementação. Este artigo busca auxiliar organizações que precisam normatizar o teletrabalho, notadamente em função da atual necessidade de isolamento, para que essa modalidade laboral gere impactos positivos à organização e seus colaboradores.

**Keywords:** Gestão de Pessoas; Teletrabalho; Instituição de Ensino Superior.

This study aimed to propose a guideline for regulation of teleworking of technical posts at State University of Santa Catarina (UDESC). The proposal was constructed from an action-research experience, with the development of a telework pilot project, which had the final validation of the institution's Human Resources area. Complementary information was obtained by a questionnaire applied to occupants of technical posts at the institution, who were in full telework during the Covid-19 pandemic. Experiences from other Brazilian public institutions were also sought. This study also addressed important aspects for the standardization of telework, such as mechanisms of selection and supervision, processes for raising awareness and defining roles, required infrastructure, and objectives with the implementation. This research seeks to assist organizations that need to standardize teleworking, mainly considering the current need for isolation, contributing to generate positive impacts on the organization and its employees.

**Palavras-chave:** Human Resources Management; Teleworking; Higher Education Institution.

#### Autor correspondente:

Ana Luiza Leite

E-mail: [anaetiel@yahoo.com.br](mailto:anaetiel@yahoo.com.br)

**Declaração de interesses:** Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

#### Authors' Contributions:

1, 2, 3 Conceptualization

1, 2, 3 Data collect

1, 2, 3 Analysis

1, 2, 3 Writing and Editing

<sup>1</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Brasil, Doutoranda em Administração (UDESC)

<sup>2</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Brasil, Doutora em Administração (UDESC), professora do departamento de Administração Empresarial (UDESC).

## INTRODUÇÃO

Na administração pública, os gestores públicos, ao buscarem o princípio da eficiência e produtividade com satisfação dos servidores, vêm utilizando o teletrabalho e demonstrando impactos positivos nesse meio (BERGAMASCHI; NETTO; ANDRADE, 2018). Com o advento da pandemia da Covid-19, tanto o setor privado quanto o público, migraram seus profissionais para exercer o trabalho em casa, em condições de isolamento social, para evitar a contaminação (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Nessa esteira, pesquisas sobre teletrabalho em instituições públicas brasileiras vêm apresentando-se com maior frequência atualmente (HAU; TODESCAT, 2018; BERGAMASCHI et al., 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Inúmeras organizações públicas brasileiras iniciaram ou intensificaram o teletrabalho, durante a pandemia, a fim de manter suas atividades em funcionamento.

Contudo, verificaram-se poucos estudos que analisam o ecossistema completo do teletrabalho, uma vez que a maioria das pesquisas se limitam a analisar aspectos específicos (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Filardi, Castro e Zanini (2020), por sua vez, apontam a necessidade de desenvolvimento das práticas de teletrabalho para a criação de mecanismos que ajudem no equilíbrio das atividades profissionais e da vida pessoal dos teletrabalhadores, com maior atenção à infraestrutura, à tecnologia e ao suporte psicológico.

Adotar essa prática em ambientes regulados com estruturas organizacionais rígidas pode ser um desafio, embora possa gerar benefícios ao pessoal interno e à comunidade. Isso porque a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), recentemente, implementou o teletrabalho emergencial durante a pandemia da Covid-19. Por ser um local que reúne inúmeras pessoas, como técnicos, docentes e discentes, a continuidade do teletrabalho aos técnicos na instituição possibilitaria aliviar o trânsito e o número de pessoas nos locais de ensino, quando as aulas forem retomadas presencialmente. Composto o Quadro Permanente de Pessoal, no ano de 2019, a UDESC contava com um total de 1.903 servidores, sendo 757 técnicos, distribuídos por todos os *campi* e Reitoria.

A UDESC possui iniciativas de gestão de pessoas, de planejamento estratégico e busca eficiência e atualização, com o início da digitalização de processos desde 2019. Posto isto, verificou-se a possibilidade de propor alternativas à flexibilidade de trabalho dos servidores técnicos por meio da elaboração de diretrizes de normatização do teletrabalho. Ressalta-se que o corpo docente já possui flexibilidade de horário devido à natureza das suas atividades. O corpo técnico da instituição, por sua vez, não possui um programa institucionalizado como parte da estratégia de gestão de pessoas, mesmo desempenhando atividades possíveis de se realizar em qualquer hora e em qualquer lugar.

O objetivo do artigo é propor um conjunto de diretrizes para normatização e desenvolvimento do teletrabalho na UDESC para servidores técnicos, por meio de um programa institucionalizado. A proposta foi construída a partir de uma experiência de pesquisa-ação, com o desenvolvimento de um projeto-piloto de teletrabalho, durante a elaboração da dissertação de mestrado de uma aluna da própria IES. Informações complementares foram obtidas com um questionário aos técnicos da instituição, os quais estavam em teletrabalho integral durante a pandemia da Covid-19, e de experiências de outras instituições públicas brasileiras. A proposta abordou a caracterização do teletrabalho, mecanismos de seleção e supervisão, processos de sensibilização e definição de papéis, infraestrutura necessária e objetivos com a implementação.

Esta pesquisa avança ao desvelar aspectos necessários à normatização desse modelo laboral, que tem sido novidade para muitas organizações. Verificou-se que uma normatização adequada é mandatória para gerar segurança aos colaboradores e à organização. Contribui-se,

especificamente, no âmbito de instituições de ensino superior, no que tange à categoria de cargos técnicos administrativos, ao se propor de forma personalizada uma alternativa adaptada para esse tipo de cargo e instituição.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Define-se teletrabalho como a substituição da tecnologia de comunicação e informação por viagens ao local de trabalho, podendo incluir trabalho remunerado em casa, escritório via satélite ou qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal, por pelo menos um dia útil na semana (COELHO *et al.*, 2020).

A cultura organizacional possui relevância na criação do modelo de gestão para o teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013), como, por exemplo, a necessidade de monitoramento periódico de gestão, por meio de indicadores e objetivos que sejam suscetíveis de *feedback* (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Ter experiência com agendas de trabalho flexíveis; ter colaboradores de escritório com alto nível educacional e ser ativa em um setor baseado no conhecimento também são aspectos culturais a considerar (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). A divulgação da modalidade de teletrabalho é necessária para que não ocasione efeitos negativos na cultura organizacional (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), como, também, motive os colaboradores sobre as condições de execução e dos objetivos do projeto à organização (MROSS, 2016). A transparência de informações pode evitar resistência, principalmente da equipe presencial (KATZ, 1987; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER 2002), e, gerar credibilidade à ação (MROSS, 2016).

Os objetivos a se alcançar com o teletrabalho precisam ser estabelecidos de acordo com os benefícios esperados (VARGAS; OSMA, 2013), de forma condizente ao apoio da alta administração e à área de gestão de pessoas (MROSS, 2016). Como exemplos de objetivos esperados, destacam-se: o aumento da possibilidade de recrutamento e retenção de conhecimento (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002); a redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993); e, a redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988).

Para a implementação do teletrabalho, organizações carecem de ferramentas colaborativas como agendas compartilhadas, acesso à documentos comuns (*intranet/extranet*), comunicação em tempo real, e-mail, entre outros (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Freitas (2008) acredita que uma solução quanto aos equipamentos e conexão seria a sua contratação pela instituição e seu fornecimento direto aos funcionários. De qualquer forma, o fornecimento de orientações sobre equipamentos eletrônicos necessários, orientações sobre segurança de dados e disponibilidade em auxiliar as configurações precisam ser ofertadas aos teletrabalhadores (BAYRAK, 2012). A instituição, ainda, precisa definir o nível de segurança que almeja (VARGAS; OSMA, 2013).

O novo ambiente de trabalho do teletrabalhador precisa contemplar aspectos como: mesa e cadeira de maneira ergonômica, luminosidade, limpeza adequada e local sem interrupções de pessoas familiares (SILVA, 2004). A organização, então, precisa capacitar os servidores, principalmente, no que tange às medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017), visto que o teletrabalho pode, até mesmo, ocasionar problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). A sensibilização sobre regras para participação; mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade; técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo; e responsabilidades dos atores estão incumbidas na adoção do teletrabalho (MROSS, 2016).

A seleção de servidores para o teletrabalho precisa ser realizada de forma transparente com requisitos previamente estruturados, sendo posto às claras quem é elegível, quais condições

são apropriadas para o teletrabalho e como será o processo de adesão (CARNEVAL, 2018; KATZ, 1987). O teletrabalho requer o consentimento de ambas as partes e registro de aditivo contratual (BRASIL, 2017; CARNEVAL, 2018), o qual especifica as condições individuais em que essa modalidade será desenvolvida (VARGAS; OSMA, 2013). Em suma, a instituição tem a responsabilidade de definir e esclarecer qual o tipo de teletrabalho será permitido, devido à abrangência do termo (ROCHA; AMADOR, 2018).

Os requisitos para elegibilidade ao teletrabalho norteiam-se entre características das atividades e pessoais do servidor (TREMBLAY, 2002). No processo de seleção, também, pode ser solicitado aos servidores uma justificativa de como o teletrabalho aumentaria a eficiência do trabalho em particular (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993). A anuência do respectivo gestor para participação em teletrabalho também precisa ser considerada, visto que é ele que coordena as atividades do potencial teletrabalhador (FREITAS, 2008; MROSS, 2016). Contudo, foi identificado que essa modalidade tem encontrado resistência de gestores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), uma vez que é exigido maior suporte gerencial nessa modalidade (KWON; JEON, 2017).

A elaboração de algo simples para iniciar e avaliar os impactos no desempenho no teletrabalho é necessária (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). A participação da área de Recursos Humanos na construção das ferramentas de controle, para que se observe aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal, pode auxiliar na regulamentação da prática e planejamento das atividades do projeto (MROSS, 2016).

O acompanhamento do programa entre gestores, teletrabalhadores e equipe coordenadora precisa ser realizado, podendo ser por meio da aplicação de questionários que avaliam constantemente o nível de satisfação (LIMA, 2018), a qualidade de vida e a adaptação ao teletrabalho (SILVA, 2004).

O teletrabalho requer uma equipe coordenadora que informe à gestão e aos colaboradores sobre o andamento do programa (VARGAS; OSMA, 2013). A sustentabilidade do teletrabalho baseia-se em manter os perfis certos em teletrabalho, motivar as pessoas, reorganizar as funções e processos organizacionais, avaliar e desenvolver pessoas, com constante supervisão e adaptação às mudanças (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta formulada para a UDESC, foi realizada por meio dos dados obtidos com a realização de uma pesquisa-ação – planejamento, implementação e avaliação, a partir do modelo disposto por Tripp (2005) – de um projeto-piloto de teletrabalho estabelecido para um setor da IES. Neste tipo de pesquisa, a geração do conhecimento ocorreu em todas as fases, possuindo um caráter dinâmico, que possibilitou a construção de um projeto, a partir de um processo de mudança planejada (MACKE, 2006).

A pesquisa-ação iniciou em março de 2019 e findou em junho de 2020, sendo que o momento de implementação ocorreu entre dezembro de 2019 e maio de 2020, ou seja, abarcou um período estável (teletrabalho parcial do setor específico) e um período de pandemia da Covid-19 (teletrabalho integral de todo o corpo técnico da IES).

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

Destaca-se que o pesquisador possui papel participativo importante no processo de mudança. Contudo, o principal ator é quem faz ou quem está efetivamente interessado na ação (THIOLLENT, 2009). Os principais servidores envolvidos no processo de pesquisa-ação foram: Pró-Reitor de Administração; Coordenadora de Desenvolvimento Humano e demais servidores do setor; Coordenadora de Recursos Humanos, Chefe de Setor de Direitos e Deveres e servidores do setor; Chefe de Setor de Remuneração e servidores do setor; Secretário de Tecnologia de Informação e Comunicação e servidores. O processo colaborativo e coleta de dados, foram compostos, ao todo, por 13 reuniões, quatro questionários e análise de documentos disponíveis da UDESC. Para a análise dos dados qualitativos foi adotada a metodologia da análise de conteúdo categorial, a qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das entrevistas e questionários (questões abertas) por meio de categorizações que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições das variáveis identificadas (BARDIN, 2004).

Complementarmente, usufruiu-se de dados coletados por meio de um questionário abrangendo todos os cargos técnicos da UDESC durante a realização do teletrabalho totalmente à distância, devido à pandemia da Covid-19. As questões foram desenvolvidas, em sua maioria, de perguntas fechadas, com apenas cinco discursivas. Os dados recolhidos, foram analisados em relação ao tipo de teletrabalho, infraestrutura, sensibilização e treinamento, supervisão e avaliação, benefícios e fragilidades. Obteve-se uma representatividade de 26,93%, sendo 202 respostas em um universo de 750 técnicos.

Também se levou em consideração práticas de três instituições públicas de Santa Catarina que já utilizam o teletrabalho há pelo menos quatro anos, nesse estudo nomeadas como (I1, I2 e I3). As três instituições públicas foram analisadas por meio de seus regimentos sobre teletrabalho e entrevistas com seus respectivos gerentes de gestão de pessoas.

A proposta de recomendação à UDESC constitui-se de diretrizes à construção da normatização de um programa de teletrabalho institucional para os servidores técnicos. Para isso, foram identificadas na literatura e definidas como categorias de análise: caracterização, cultura e objetivos, infraestrutura, sensibilização, seleção do teletrabalhador, supervisão e avaliação, e, definição de papéis.

A proposta foi validada em colaboração com as Coordenadoras de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Humano da UDESC. Ressalta-se que a proposta implica diretrizes para normatização do teletrabalho, com a definição de escopo e período da intervenção, bem como suas regras gerais, incluindo mecanismos de seleção, contratualização, controle, avaliação e monitoramento (MROSS, 2016). Destaca-se, ainda, que essas diretrizes são para um programa de teletrabalho em tempos estáveis ou pós-pandemia.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados a caracterização, os aspectos culturais e objetivos, as formas de infraestrutura, de sensibilização e de seleção, a supervisão, a avaliação e a definição de papéis relacionados à proposta de normatização do teletrabalho para a UDESC. Por fim, apresenta-se um quadro resumo da proposição.

### Caracterização do Teletrabalho

A caracterização do teletrabalho é fundamental devido às inúmeras conceituações que o termo abriga. Nesta seção, apresentam-se o tipo de teletrabalho e os aspectos relacionados à localização e horário, como proposto por Rocha e Amador (2018).

Sobre o local, no projeto-piloto, os servidores realizaram teletrabalho em casa, embora fosse possível de realizar em outros locais. Desta forma, propõe-se que seja esclarecido a todos os servidores da instituição as possíveis localizações a exercerem o trabalho – em casa, cafés, coworking, bibliotecas – e a sua consequente responsabilidade pela segurança e sigilo dos dados.

Em relação à periodicidade, no início do projeto-piloto foi realizado teletrabalho parcial (um dia por semana), e após o início da pandemia, integral (todos os dias da semana). Nas instituições públicas analisadas, verificou-se que a Instituição 1 (I1) utiliza apenas a modalidade totalmente à distância, enquanto as demais praticam totalmente ou parcialmente. Já no caso dos servidores da UDESC, foi percebido que a maioria que almeja o teletrabalho, o preferem entre dois e três dias na semana. Acredita-se que seja necessário levar em consideração a preferência dos servidores para que a proposta normatizada lhes sejam úteis. Logo, é proposto que a UDESC permita a modalidade parcial, de um a quatro dias na semana em teletrabalho, a depender de acordo entre gestor e potencial teletrabalhador. Também se propõe que seja possível a realização de teletrabalho totalmente à distância, uma vez que todos os servidores já passaram por essa modalidade de forma emergencial durante a pandemia da Covid-19 e já a experimentaram.

A padronização ao horário realizado na instituição tem ficado a cargo de decisão do gestor, a depender das tarefas exercidas, nas instituições públicas analisadas. Com a realização do teletrabalho durante a necessidade de isolamento social na UDESC, verificaram-se aspectos positivos e negativos da padronização do horário, uma vez que tais aspectos dependem do tipo de perfil do servidor, da conciliação com as pessoas que residem junto e seus compromissos. Antes mesmo da pandemia da Covid-19 foi verificado que já havia alguns servidores exercendo as atividades fora do período padrão da IES: vespertino das 13 às 19 horas. O que indica que os servidores carecem de flexibilidade de horário. Contudo, mesmo sabendo dessa necessidade e que cada pessoa possa ter um horário mais produtivo (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003), não é conveniente para a IES que o trabalho ocorra no período noturno ou em finais de semana, por exemplo. Por causa disso, é proposto à UDESC, a mesma diretriz das instituições analisadas, isto é, precisa ser revisado caso a caso, dependendo de acordo entre chefia e servidor, respeitando a natureza do trabalho.

## Cultura Organizacional e Objetivos

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

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

Destacada a importância da cultura organizacional para um modelo de gestão do teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013), foram averiguadas características da UDESC que podem ser vistas como condutoras ao seu desenvolvimento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001): (i) a UDESC tem experiência com agendas de trabalho flexíveis devido a pandemia da Covid-19; (ii) a maioria dos colaboradores da UDESC são trabalhadores de escritório; (iii) a maioria dos servidores da UDESC possui ensino superior; e, (vi) a UDESC é ativa em um setor baseado no conhecimento. Contudo, não tem sido verificada uma cultura de monitoramento periódico de gestão individual na UDESC, por meio de indicadores e objetivos de longo e médio prazos que fossem suscetíveis de feedback (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Este aspecto pode dificultar o controle do teletrabalho e precisa estar em evolução concomitantemente com o desenvolvimento do programa. Ou seja, a UDESC precisa que os servidores comecem a trabalhar por metas individuais de tarefas, indo ao encontro de uma cultura por resultados demandada pelo teletrabalho, para que a flexibilidade de horário seja possível e o trabalho do servidor controlado. As próprias instituições analisadas alertaram que o não controle prévio de prazos e metas sobre atividades dificulta o controle por resultados demandando pelo teletrabalho.

Outro aspecto cultural importante é a divulgação da modalidade de teletrabalho indicada por Illegems e Verbeke (2004) e Mross (2016) e identificada como prática das instituições públicas analisadas. Propõe-se que a UDESC, assim como as instituições públicas analisadas, disponham os nomes dos servidores selecionados para o programa de teletrabalho em seus Portais de Transparência, com atualização mínima semestral. Outro ponto que pode ser útil para a instituição, é realizar uma pesquisa de clima organizacional que indique descontentamentos e contentamentos dos servidores, para que seja possível a UDESC adicionar, alterar ou retirar políticas acerca do teletrabalho que melhor se adequem a sua cultura. Tudo isso, para que seja possível a UDESC alcançar objetivos pré-estabelecidos com a normatização do teletrabalho.

Destacam-se os seguintes objetivos que a UDESC poderia almejar ao adotar o programa de teletrabalho, com base nos objetivos das instituições públicas analisadas e literatura:

- (i) aumento da possibilidade de recrutamento e retenção de conhecimento disponível (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), uma vez que é realizado por meio de concurso público, fazendo com que pessoas que residam mais afastadas da instituição tenham interesse em participar e/ou continuar na IES;
- (ii) redução de absenteísmo (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993), uma vez que servidores teriam a possibilidade de remanejar horários conforme acordo com chefia;
- (iii) redução de deslocamento entre casa e trabalho (NILLES, 1988) dos servidores da IES que aderirem à modalidade de teletrabalho;
- (iv) contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, como a redução de esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados na UDESC (I1);
- (v) ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento (I1; I2);
- (vi) promover a cultura orientada aos resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (I1);
- (vii) fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade (I1).

Esses objetivos não servem apenas para incrementar o instrumento normativo. Eles precisam ser constantemente avaliados e verificados. Ao longo da experiência, deve-se poder inserir e/ou retirar objetivos. Esses objetivos são estabelecidos conforme benefícios esperados

(VARGAS; OSMA, 2013) e atrelados ao apoio da alta administração e à área de gestão de pessoas (MROSS, 2016).

## Infraestrutura

A infraestrutura necessária ao teletrabalho apresenta-se em meios de comunicação, equipamentos e ambiente de trabalho (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Percebe-se que a UDESC já possui um pacote robusto de ferramentas colaborativas, o qual inclui agendas compartilhadas, acesso aos documentos comuns (intranet/extranet), comunicação em tempo real por áudio e/ou vídeo, e-mail e interatividade com dispositivos móveis, entre outros, verificados ao longo do projeto-piloto. Contudo, como apurado na análise das respostas aos questionários dos servidores da IES, muitos têm utilizado ferramentas pessoais ao invés de corporativas, como também, diferentes softwares para uma mesma função. Logo, verifica-se a necessidade de divulgação das ferramentas disponibilizadas pela UDESC, respectivos manuais e cursos para a sua utilização eficaz, frisando a importância do uso dos meios corporativos. Sugere-se que essa divulgação seja destinada a todos os servidores da instituição e não apenas aos teletrabalhadores, afinal, todos devem usufruir e utilizar as mesmas ferramentas.

A disponibilização de material de trabalho pela IES não é obrigatória por lei. De acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a aquisição e manutenção de equipamentos, bem como de infraestrutura a fim de realizar adequadamente a prestação do serviço à distância deverão ser previstas em contrato escrito, não constituindo remuneração ao colaborador (BRASIL, 2017). Nesse sentido, para que não haja um alto custo de fornecimento de material para a IES pública, uma vez que o teletrabalho seria aderido de forma voluntária do servidor, propõe-se que quem deseja aderir possua ou adquira os equipamentos necessários em consonância com o solicitado pela instituição. Assim, a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação da UDESC teria a função de fornecer orientações sobre equipamentos eletrônicos necessários (tipo de equipamento, tipo de versão, sistema operacional etc.); orientações sobre segurança de dados on-line; disponibilidade em auxiliar dúvidas que aparecerem (BAYRAK, 2012).

O novo ambiente de trabalho, que passa a ser em casa, precisa contemplar materiais e mobílias adequadas ao tipo de labor. O papel da UDESC seria o de capacitar os servidores sobre esses aspectos, principalmente, no que tange às medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017), enquanto o servidor se responsabiliza a seguir as instruções fornecidas por meio de assinatura (BRASIL, 2017). Além disso, propõe-se à UDESC solicitar fotos do ambiente de trabalho em casa do servidor, assim como faz a I2, para averiguação de conformidade com o que é solicitado para a realização do trabalho com conforto e segurança.

## Sensibilização

Assim como visto ser necessário sensibilização em relação à infraestrutura, também é preciso a compreensão sobre regras para participação; mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade; técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo; e responsabilidades dos atores (MROSS, 2016).

As três instituições analisadas difundem conhecimentos sobre o teletrabalho e orientações para saúde e ergonomia mediante realização de cursos, oficinas, palestras e outros meios, organizados e conduzidos pelos setores competentes. As instituições também contam com servidores relacionados à saúde, entre eles, psicólogos e fisioterapeutas. Contudo, na UDESC

não há psicólogos para atendimento dos servidores técnicos, por isso destaca-se a importância de a IES pensar em fazer esse investimento para garantir o acompanhamento dos teletrabalhadores, como também, da equipe presencial, visto que o teletrabalho pode ocasionar problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Durante o projeto-piloto em tempo parcial, não foi verificada a necessidade de acompanhamentos médicos, psicólogos ou de fisioterapeutas. Contudo, durante a pandemia da Covid-19 e o teletrabalho integral compulsório, essa necessidade aparece, o que só frisa a necessidade de a UDESC ter uma rede de apoio preparada.

No que tange à sensibilização inicial, foi verificado que, para a UDESC, seria mais interessante ser algo geral, por meio de videoaulas gravadas e confecção de planilhas devido à escassez de pessoal para um acompanhamento individual. Ademais, os servidores da UDESC podem ficar disponíveis para tirar dúvidas pontuais e individuais. A UDESC também precisa realizar práticas de sensibilização da equipe presencial (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) para que não gere resistência (KATZ, 1987). Ressalta-se que as cartilhas podem ser divulgadas para todos da instituição, assim como, realizada a publicação de constantes notícias sobre o andamento do teletrabalho. Essa sensibilização e transparência pode ser de significativa importância para que se crie/mantenha uma cultura em prol do teletrabalho na UDESC, a qual já existe para a maioria dos servidores.

Durante o projeto-piloto não houve capacitações externas ou internas específicas sobre o tema, mas a demanda por cursos começou a aumentar a partir do teletrabalho integral durante a pandemia da Covid-19. Propõe-se, então, que a UDESC realize uma oficina anual do teletrabalho, parecida com as atuais práticas das instituições analisadas, mas com oferta de cursos para todos os colaboradores da instituição, não apenas para os teletrabalhadores. Destaca-se a importância desse planejamento prévio de disponibilização de cursos, pois organizações com programas de capacitação têm percebido menos barreiras em relação ao teletrabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

## Seleção do teletrabalhador

A seleção de servidores para o teletrabalho precisaria ser realizada de forma transparente com requisitos previamente estruturados, com consentimento de ambas as partes e com registro de aditivo contratual, como indicado por Carneval (2018). O teletrabalho não é um direito ou dever do servidor, ou seja, constitui-se em uma alternativa de realização do trabalho, desde que o servidor deseje realizá-lo, se encaixe nos requisitos e cumpra as obrigações. Acredita-se que seja pertinente, no processo de seleção, a solicitação aos servidores de uma justificativa escrita de como o teletrabalho aumentaria a eficiência do trabalho (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993) com o intuito de instigar uma cultura por resultados.

Pode ser pertinente que a UDESC investigue também, na seleção dos teletrabalhadores, aspectos em relação à família e às motivações pessoais do servidor, por meio de um questionário simples. Dessa forma, a UDESC teria a informação dos benefícios esperados para o nível individual/pessoal e o nível profissional do servidor.

Conforme a experiência de teletrabalho integral compulsória dos servidores da UDESC durante a pandemia mostrou, acredita-se que a melhor forma de seleção seja por demanda dos servidores. Visto que, agora, os servidores experimentaram essa modalidade (mesmo que em tempo emergencial) e já possuem certa maturidade na decisão de sua escolha em continuar ou não. Contudo, nem todos os servidores podem ser elegíveis. Para que o teletrabalho funcione

bem, é pertinente que haja a mapeação de requisitos necessários. A seguir, apresenta-se o Quadro 1, com a proposta de requisitos necessários:

Quadro 1 - Requisitos para participação ao teletrabalho na UDESC

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

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

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

O servidor tem a responsabilidade de avisar a instituição sobre qualquer contraindicação ao teletrabalho por motivo de saúde. A UDESC pode solicitar, juntamente ao termo aditivo, a confirmação de não contraindicação médica para se salvaguardar.

As instituições analisadas têm solicitado que os servidores não entrem em teletrabalho antes de finalizar o estágio probatório. Segue-se a mesma lógica, principalmente, para vivência da cultura organizacional da IES, adaptação ao cargo e pela avaliação de estágio probatório requerer assiduidade e pontualidade.

Outro ponto de destaque é que as instituições públicas não permitem o teletrabalho aos gestores por entenderem ser cargos de confiança e terem a responsabilidade de supervisionar e acompanhar o desenvolvimento dos teletrabalhadores. Durante o projeto-piloto em período parcial, o gestor do setor da UDESC selecionado, também não participou da modalidade. Contudo, verificou-se que os gestores conseguem realizar o teletrabalho durante a pandemia, assim como, muitos gestores da UDESC almejam continuar nessa modalidade. Nesse sentido, propõe-se que seja permitido o teletrabalho em regime parcial, até dois dias por semana, aos gestores.

Percebeu-se, também, ser necessária a limitação do número de servidores que possam estar em teletrabalho na UDESC, para a manutenção do atendimento presencial. As instituições analisadas têm utilizado a limitação de 30% por unidade, com possibilidade de exceção até 50%. Ainda, a I2 estabelece que não é possível atingir 100% dos servidores lotados na unidade em teletrabalho parcial. Acredita-se que para a UDESC, poder-se-ia limitar até 50% dos servidores da unidade em modalidade integral, e 100% dos servidores em modalidades parciais, por setor, desde que respeite a natureza do trabalho e seja assegurado o atendimento presencial. Essa limitação pode ser flexibilizada com o tempo e experiência dos próprios setores e da UDESC.

Nesse sentido, precisam ser estabelecidos critérios de prioridades, lembrando que pode haver acordo entre colegas de trabalho para revezamento. Os critérios de preferência propostos são apresentados no Quadro 2, com base nos critérios das instituições analisadas:

Quadro 2 - Critérios de preferência de servidores ao teletrabalho na UDESC

**CRITÉRIOS DE PREFERÊNCIA**

- I - com deficiência ou em processo de readaptação;
- II - que tenha filhos, cônjuge, companheiro ou dependente com deficiência;
- III - gestante ou lactante;
- IV - que esteja usufruindo de licença para acompanhamento do cônjuge ou companheiro;
- V - servidor que possua filho ou dependente em idade pré-escolar;
- VI - servidor cujo cônjuge ou companheiro reside em Município diverso daquele em que reside o próprio servidor;
- VII - com maior tempo de serviço na unidade de lotação em que será realizado o teletrabalho;
- VIII - servidor de maior idade.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

As preferências são estabelecidas, inicialmente, para as pessoas que possuam mais necessidade do teletrabalho devido algum aspecto pessoal. Caso o servidor consiga aderir ao programa de teletrabalho, é estabelecida a duração para esse regime laboral de um ano na I2, de seis meses a um ano na I1 e na I3, é acordado entre gestor e teletrabalhador, tendo variações, em geral, de dois meses a um ano. Propõe-se que a UDESC estabeleça uma duração inicial padrão de um ano, que indica ser um período razoável para a IES. Caso o servidor ainda possua todos os requisitos necessários no final desse período estabelecido, ele estaria apto à renovação.

A Figura 1 apresenta uma ilustração do processo de ingresso em teletrabalho na perspectiva do servidor:

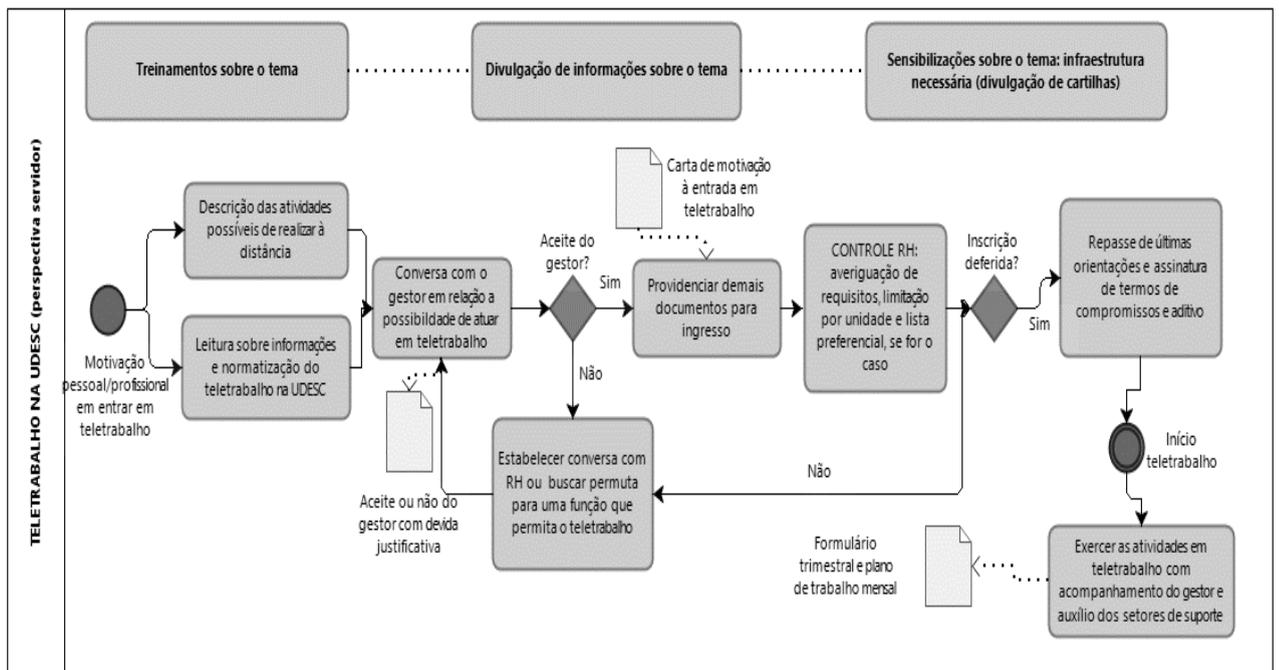


Figura 1 - Demonstração do processo de ingresso em teletrabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Após o ingresso, há a possibilidade de renovação, suspensão ou desligamento. A suspensão pode ocorrer por necessidade do gestor e equipe ou teletrabalhador. A legislação brasileira define que a mudança de regime de teletrabalho para presencial necessita ser feita com um prazo mínimo de 15 dias para consequente transição (BRASIL, 2017).

## Supervisão e Avaliação

Inicialmente, busca-se uma forma de controle simples e suficiente para garantir que o servidor mantenha o desempenho das tarefas em teletrabalho, como indicado por Illegems e Verbeke (2004) e solicitado pelos próprios servidores da UDESC. Propõe-se o acompanhamento em duas frentes: adequação ao teletrabalho e produtividade. Identifica-se a importância de participação da área de Recursos Humanos na construção das ferramentas de controle para que se observe aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal, ao se regulamentar a prática e planejar as atividades do projeto (MROSS, 2016).

A possibilidade de reuniões sobre acompanhamento do programa entre gestores, teletrabalhadores e equipe coordenadora precisa ser apresentada, conforme indica Lima (2018). A aplicação de questionários que avaliam constantemente o nível de satisfação dos teletrabalhadores também são fundamentais no acompanhamento institucional (LIMA, 2018). Nesse sentido, foram criados questionários de aplicação mensal aos teletrabalhadores e ao gestor durante o projeto-piloto da pesquisa-ação. Entre diversos aspectos, serviu para acompanhar a qualidade de vida e a adaptação ao teletrabalho (SILVA, 2004). As instituições analisadas também têm realizado esse acompanhamento por meio de relatórios qualitativos dos servidores em teletrabalho. Contudo, a periodicidade de envio de relatórios é diversa: bimestral (primeiro ano) na I2, semestral na I3 e trimestral na I1. Propõe-se que a UDESC solicite relatórios trimestrais, para não sobrecarregar gestor e o teletrabalhador que já estão em um processo de mudança de modalidade e adaptação.

O acompanhamento da produtividade, por sua vez, é solicitado com periodicidade mensal, uma vez, que equivaleria à jornada de trabalho do servidor. Entre as opções de controle de tarefas, a maioria dos servidores técnicos da UDESC durante a pandemia acredita ser mais adequado o controle de resultados - mapeamento de atividades e resultados alcançados. Os demais, ainda, acreditam ser mais adequado o controle de desempenho - definição de metas em relação a tarefas pré-estabelecidas e/ou número de horas trabalhadas - acesso ao sistema (monitoramento eletrônico). As instituições analisadas, por sua vez, têm realizado o controle com estipulação de metas a tarefas pré-estabelecidas e, ainda, solicitado aumento de produtividade em relação ao presencial.

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

Logo, propõe-se um controle de acordo com o desempenho de metas. Os servidores que tiverem atividades passíveis de estabelecer metas, devem fazê-las e comprová-las por meio de registros e evidências. Enquanto o teletrabalho não é implementado em definitivo na instituição, os servidores podem começar a mapear as suas atividades e gerar metas para que se inicie a cultura por resultados.

As instituições analisadas utilizam um plano de trabalho, em constante aperfeiçoamento, como ferramenta para controle de produção dos servidores. Exatamente o que se espera que ocorra na UDESC. No projeto-piloto foi utilizado uma planilha Excel, mas pode-se buscar ferramentas mais complexas. A I2, por exemplo, tem testado um software para acompanhamento

dos servidores. Implica-se, ainda, que essa ferramenta possa ser utilizada pelos próprios servidores presenciais, que também carecem de avaliação formal do seu trabalho, uma vez que a supervisão direta presencial pode não ser suficiente e condizente com as novas mudanças.

## Definição de Papéis

A área de Recursos Humanos possui um papel importante na operacionalização e acompanhamento dos resultados do teletrabalho, como visto nos tópicos anteriores. Desta forma, compila-se o papel desse setor em relação ao teletrabalho no Quadro 3:

Quadro 3 - Papel da área de recursos humanos da UDESC

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

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Além da área de Recursos Humanos, há outras áreas que precisam participar ativamente na implementação do teletrabalho: a área de saúde, no que se refere às orientações e ao acompanhamento sobre ergonomia, segurança do trabalho e saúde ocupacional; e a área de tecnologia da informação e comunicação, em relação à discriminação dos equipamentos necessários, disponibilização de softwares e auxílio às dúvidas sobre tecnologias utilizadas. A Figura 2 apresenta o fluxo de informações entre essas áreas, gestor, teletrabalhador e comissão de teletrabalho:

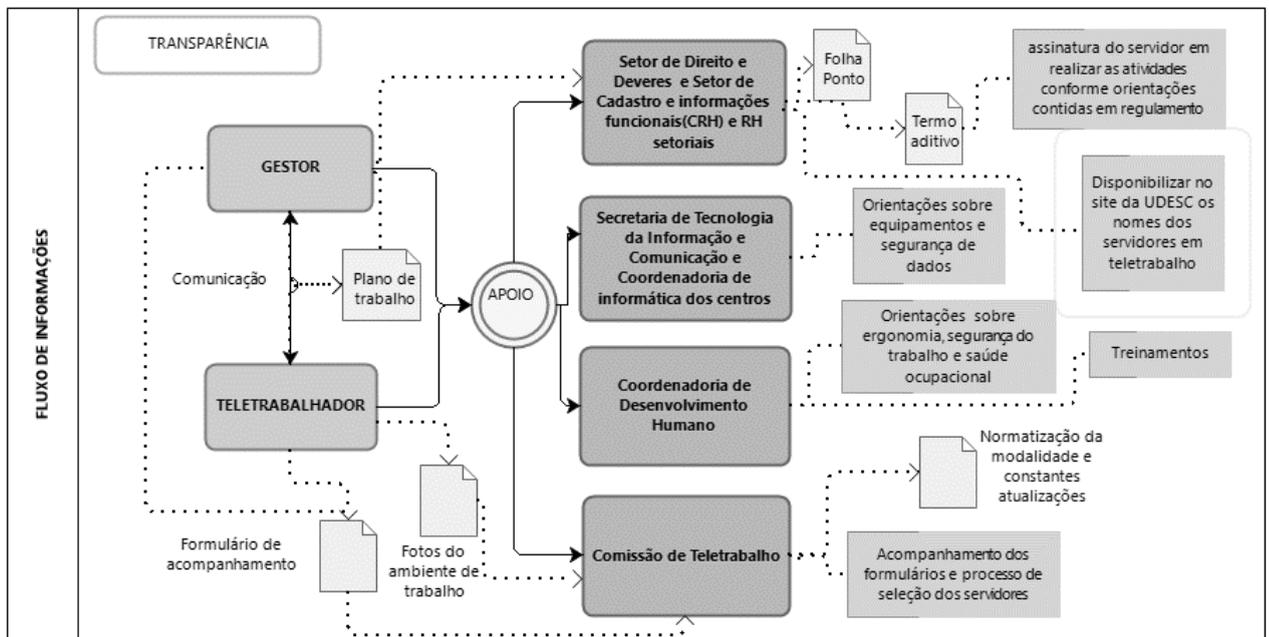


Figura 2 - Demonstração do fluxo de informações no teletrabalho  
 Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

O teletrabalho requer uma equipe coordenadora que informe à administração e à instituição como um todo, do andamento do programa (VARGAS; OSMA, 2013). Destaca-se que as instituições públicas analisadas possuem um grupo para acompanhamento do programa de teletrabalho, com os seguintes objetivos: (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. Além desses objetivos, propõe-se para a comissão de teletrabalho na UDESC: (i) disponibilizar formulários relacionados ao teletrabalho para os servidores e gestores; (ii) receber e instruir os requerimentos de ingresso, prorrogação, suspensão temporária e desligamento do teletrabalho; (iii) emitir pareceres nos processos administrativos sobre teletrabalho; (iv) compilar os dados dos relatórios de acompanhamento e discuti-los semestralmente apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho no período, as dificuldades observadas e os resultados alcançados. O Quadro 4 apresenta uma proposta de cargos a participarem dessa comissão na UDESC:

Quadro 4 - Especificação da comissão de teletrabalho na UDESC

**COMISSÃO MULTIDISCIPLINAR DE TELETRABALHO**

- Pró-Reitor de Administração,
- Pró-Reitor de Planejamento,
- Coordenador de Recursos Humanos,
- Coordenador de Desenvolvimento Humano;
- Chefe do Setor de Direitos e Deveres;
- Um representante de um RH setorial;
- Um teletrabalhador,
- Um gestor de teletrabalhador,
- Um servidor representante da área da saúde,
- Um servidor representante da área tecnologia da informação e comunicação,
- Um representante de uma Coordenadoria de informática de um centro,
- Um servidor representante da entidade sindical.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

A comissão possui a importante função de discussão estratégica do andamento do teletrabalho e verificação de possíveis melhorias ao longo do tempo. O papel do gestor, por sua vez, também é fundamental no teletrabalho (FREITAS, 2008; MROSS, 2016), visto que é exigido mais suporte gerencial nessa modalidade (KWON; JEON, 2017), conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Especificação do papel do gestor

**PAPEL DO GESTOR**

- Definição de atividades possíveis para o teletrabalho;
- Seleção e planejamento das tarefas;
- Controle e acompanhamento de prazos, responsabilidades e qualidade do trabalho;
- Acordar formas de controle relativos à retirada, transporte, guarda e devolução de documentos físicos;
- Olhar atento a saúde física e mental do servidor em teletrabalho;
- Preenchimento de formulário trimestralmente;
- Trabalhar a comunicação com o servidor.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gestor possui a função de averiguar a possibilidade de o servidor subordinado entrar em teletrabalho e fornecer uma gestão adequada ao servidor nesse novo modelo laboral. Lembra-se, ainda, que ele mesmo também pode ser um teletrabalhador parcial e dividir experiências com seus subordinados. O teletrabalhador também possui responsabilidades com o teletrabalho, apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Especificação do papel do teletrabalhador

**PAPEL DO TELETRABALHADOR**

- Preencher o plano de trabalho e disponibilizá-lo mensalmente;
- Preencher um formulário de acompanhamento trimestralmente;
- Seguir as diretrizes especificadas pelos setores de apoio;
- Manter a comunicação com o gestor;
- Manter nível de qualidade do trabalho;
- Manter nível de produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Destaca-se que profissionais trabalhando remotamente estão menos expostos à supervisão e feedback, logo, devem ter a capacidade de tomar decisões independentes, de planejar e de manter a disciplina (COELHO et al., 2020). Nesse sentido, infere-se que um programa de teletrabalho requer esforços de diferentes frentes.

## Síntese da Proposta

Para finalizar, o Quadro 7 apresenta um resumo dos itens analisados na proposta de teletrabalho para a UDESC:

Quadro 7 - Resumo proposta

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

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Destaca-se que estes itens também carecem de ser constantemente monitorados e atualizados de acordo com o andamento da experiência na UDESC. Como não há nenhuma regulamentação do teletrabalho de instâncias superiores à UDESC, buscou-se introduzir aspectos regulamentares das instituições analisadas, que têm sido vistas como referências no Estado. Propõe-se que a UDESC mantenha contato com instituições que utilizam o teletrabalho para o compartilhamento de experiências, dificuldades e soluções.

A sustentabilidade de pessoas em teletrabalho baseia-se em manter os perfis certos em teletrabalho, motivar as pessoas, reorganizar as funções e processos organizacionais, avaliar pessoas e desenvolver pessoas (CONTRERAS; ROJAS, 2015). Com a realização do teletrabalho ao longo do tempo, a instituição poderá reorganizar a estrutura física e os postos de trabalho e deverá se preocupar, ainda mais, com a cultura e clima organizacional. A revisão da regulamentação, em relação à limitação, seleção, supervisão, por exemplo, são fundamentais. O olhar atento às novidades nessa modalidade e novas regulamentações superiores também.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou uma proposta composta por um conjunto de diretrizes para a normatização do teletrabalho na UDESC. Foi proposta a definição da modalidade de teletrabalho e objetivos do programa; alertado à instituição sobre aspectos culturais e de transparência no teletrabalho; identificado a estrutura necessária e práticas de sensibilização e treinamentos sobre a modalidade e estabelecido processo e critérios de seleção do potencial teletrabalhador e formas de supervisão e avaliação.

Por fim, refinou-se o papel de cada área de apoio, do gestor e do teletrabalhador, para que o teletrabalho seja operado da melhor maneira possível na instituição. Destaca-se que todas as propostas foram criadas em colaboração com servidores da UDESC, mas devem ser constantemente reavaliadas ao longo do tempo de implementação do teletrabalho na instituição. Mudanças vindas do ambiente externo ou necessidades internas devem ser constantemente monitoradas para avaliação do custo-benefício do teletrabalho.

A contribuição teórica da pesquisa reside em ter tratado o tema com amplitude, verificando conexões entre as categorias de análise e mapeamento de processo e responsabilidades, uma vez que foi verificado poucos estudos que analisam o ecossistema completo do teletrabalho (LEITE; LEMOS, 2019). Também se segue a sugestão de pesquisar o teletrabalho nas IES, apontada por Schroeder (2007), para que estas possam desenvolver práticas e políticas de implementação do teletrabalho eficientes. Em suma, o presente trabalho contribui, somando-se à literatura já existente, por meio da perspectiva da gestão e criação de programas de teletrabalho (VARGAS; OSMA, 2013) em uma IES pública (SCHROEDER, 2007) para servidores técnicos.

A contribuição do trabalho também pode ser vista na prática, principalmente no momento pandêmico atual, que trouxe mudanças repentinas na forma de trabalhar de inúmeras organizações, as quais, muitas vezes, não estavam preparadas com conhecimento e processos de gestão adequados. A forma de trabalho já tem sofrido grandes transformações nos últimos anos, contudo, o momento fez com que as organizações tivessem que aderir a essas mudanças de forma rápida, eficaz e benéfica a todos. O teletrabalho, uma vez experimentado pelos colaboradores, tem sido bem-quisto, até mesmo para uma hibridização de trabalho remoto e presencial. Ou seja, a possibilidade de continuidade do teletrabalho nas organizações é alta e deve ser normatizada e refletida para alcançar os melhores resultados possíveis.

Também são identificadas contribuições benéficas na realidade dos colaboradores, da instituição e da sociedade (VARGAS; OSMA, 2013). A qualidade de vida dos servidores que usufruem da estrutura construída na pesquisa, permitindo-os gerir seu tempo e se beneficiar na dispensa do deslocamento (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). A organização ganha em melhoria de eficiência, colaboradores mais motivados (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e, até mesmo, redução de custos (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Observa-se que a introdução do teletrabalho pode, também, facilitar o alcance dos objetivos desenvolvidos no planejamento estratégico da UDESC. A sociedade pode se beneficiar de uma administração pública inovadora e que busca a eficiência, além de melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersos no transporte, redução do consumo de papel e outros bens e serviços. Por fim, essa nova forma laboral busca agregar maior efetividade e transparência nos serviços públicos gerados. Em suma, o trabalho contribui ao propor diretrizes na perspectiva da gestão e criação de programas de teletrabalho para uma IES pública, visto que esse tipo de organização pouco utilizava essa modalidade para cargos técnicos, e passou a aderir devido à necessidade de isolamento causada pela pandemia do Covid-19.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Intervention theory and method*. Reading, Mass, 1970.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. rev. Atual, Lisboa: 2004.
- BAYRAK, T. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and Informatics**, v. 29, n. 3, p. 286-293, 2012.
- BERGAMASCHI, A. B. FILHA, W. R. N.; ANDRADE, A. R. Home Office: Solução para Aumento de Produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 4, n. 3, 2018.
- 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.
- CARNEVAL, P. P. D. O. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, 2018.
- COELHO, F. A. et al. What Brazilian workers think about flexible work and telework?. **International Journal of Business Excellence**, v. 20, n. 1, p. 16-31, 2020.
- CONTRERAS, O. E.; ROZO ROJAS, I. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **Suma de Negocios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. De; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.
- FREITAS, S. R. D. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Dissertação de mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 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.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.
- HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.
- ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: what does it mean for management? **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.
- ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological forecasting and social change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.
- KATZ, A. I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. **Information & Management**, v. 13, n. 4, p. 179-190, 1987.
- KWON, M.; JEON, S. H. Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 3, p. 239-262, 2017.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **CONTEXTUS–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?** As experiências de Santa Catarina e Amazonas. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2018.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. *In:* GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 217-249, 2006.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, Brasil, 2016.

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.

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.

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

SCHMITZ, T.; LEAL, D.; FILARDI, F. **Teleworking Pre, During, and Post-Pandemic: Organizational Adherence and Professionals Preferences in Times of COVID-19**. **Anais**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, on-line, 2020.

SILVA, R. T. D. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2004.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

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

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico Plano 20, de dezembro de 2010**. Apresenta o planejamento estratégico da Universidade do Estado de Santa Catarina, 2010.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. **RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 12, p. 17-31, 2013.

Recebido: 14-12-2021

Aprovado: 31-03-2023



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.