

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB**  
**FACULDADE DE PLANALTINA - FUP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**MÍRIAM APARECIDA MESQUITA OLIVEIRA**

**TELETRABALHO E ATITUDES FRENTE À MUDANÇA:**

**estudo multicasos no setor público brasileiro.**

**Brasília-DF**

**2019**

**MÍRIAM APARECIDA MESQUITA OLIVEIRA**

**TELETRABALHO E ATITUDES FRENTE À MUDANÇA:**

**estudo multicasos no setor público brasileiro.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profª. Dra. Maria Júlia Pantoja

**Brasília-DF**

**2019**

OOL48t Oliveira, Miriam Aparecida Mesquita  
TELETRABALHO E ATITUDES FRENTE À MUDANÇA: estudo  
multicasos no setor público brasileiro. / Miriam Aparecida  
Mesquita Oliveira; orientador Maria Júlia Pantoja. --  
Brasília, 2019.  
123 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Teletrabalho. 2. Atitudes frente à mudança. 3. Mudança  
organizacional. 4. Gestão de pessoas. 5. Setor público. I.  
Pantoja, Maria Júlia, orient. II. Título.

MÍRIAM APARECIDA MESQUITA OLIVEIRA

**TELETRABALHO E ATITUDES FRENTE À MUDANÇA: estudo multicaseos no setor público brasileiro.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Universidade de Brasília - UnB  
Orientadora

---

Prof. Dr. André Nunes  
Universidade de Brasília- UnB  
Examinador - Membro Interno

---

Profa. Dra. Andréa de Oliveira Gonçalves  
Universidade de Brasília - UnB  
Examinadora - Membro Externo

---

Prof. Dr. Luiz Honorato da Silva Júnior  
Universidade de Brasília - UnB  
Examinador - Membro Suplente

Brasília-DF, 20 de fevereiro de 2019

À minha amada família, por  
sempre acreditar em mim, me  
amar, incentivar e apoiar.

## AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa o que me define é gratidão. Agradeço em primeiro lugar à Deus, pelo dom da vida, por sempre me abençoar e guiar meus caminhos. Pelas oportunidades colocadas em minha vida e por todas as vitórias que tem me ajudado a conquistar.

Gratidão à minha família, especialmente aos meus pais. Meu pai, que se tornou o meu anjo no céu, que sempre me amou e me incentivou e que mesmo não estando presente entre nós, se faz presente em todos os momentos da minha vida. À minha mãe, por todo o amor e cuidado que tem por mim. Sei que o amor e os ensinamentos de meus pais são a minha maior riqueza e estarão sempre presentes em minha vida.

Aos meus irmãos, Lígia, Gabriel e Iasmim pelo apoio, carinho e atenção.

Ao André, que, com muito amor, carinho e compreensão, esteve ao meu lado e me deu forças para concluir este trabalho.

Aos meus sogros, Helen e João pelo apoio e por torcerem para tudo dar certo.

À minha orientadora, professora Maria Júlia, pelas orientações e reflexões, pela confiança, pelo carinho, por compreender as minhas dificuldades e acima de tudo, por acreditar em mim.

À minha amiga Marília Mesquita, que me incentivou desde o início do mestrado e pela ajuda fundamental durante a análise dos dados deste estudo.

À professora Elaine Neiva, por ter possibilitado a utilização do instrumento de coleta de dados, pela disponibilidade e pelas contribuições.

Aos professores Roberto Ellery, Eduardo Tadeu e aos colegas da direção da FACE/UnB, por possibilitarem meu afastamento para as aulas e para a conclusão desta dissertação.

Aos meus colegas de turma. Especialmente, às queridas amigas que o mestrado me deu, Márcia e Soraia, por simplesmente terem deixado essa caminhada mais leve.

Ao José de Albuquerque, que além de colega de turma, permitiu a coleta de dados no Ministério da Justiça e Segurança Pública.

À Aline Fernandes, à Giovana Silva e à Mariana Marques, que viabilizaram a coleta de dados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, pelos conhecimentos proporcionados e por participarem de minha formação.

Aos membros da banca, professora Andréa Gonçalves, professor André Nunes e professor Luiz Honorato, pela disponibilidade e pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos participantes da pesquisa que, mesmo em meio a tantas atribuições, dedicaram um pouco de seu tempo para responder o questionário.

Por fim, gratidão a todos que de alguma maneira me ajudaram ao longo desta caminhada.

Muito obrigada!

*“É importante ter metas, mas também é fundamental planejar cuidadosamente cada passo para atingi-las”*

*Bernardinho*

## RESUMO

As inovações tecnológicas possuem papel importante para a modernização da administração pública e têm permitido mudanças consideráveis, tais como a utilização do teletrabalho com vistas a redução de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade. A literatura demonstra que essa nova modalidade de trabalho é capaz de inserir mudanças significativas na cultura organizacional, no contexto do trabalho e na vida dos trabalhadores, sendo que as percepções desenvolvidas podem exercer influência positiva ou negativa em seus resultados. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo principal investigar as atitudes frente à mudança organizacional no contexto de implantação do regime de teletrabalho no setor público e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcional e demográfica dos servidores. Os objetivos específicos consistiram em: adaptar a escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional, validada por Neiva, Ros e Paz (2004); revalidar a escala adaptada em diferentes contextos organizacionais do setor público e identificar possíveis relações existentes entre as características individuais, funcional e demográficas com as atitudes frente à mudança. Os resultados obtidos através da adaptação e revalidação da escala de medidas evidenciaram uma estrutura fatorial composta por três dimensões atitudinais: a) ceticismo; b) temor; e, c) aceitação, os quais obtiveram índices de confiabilidade satisfatórios em todos os fatores. As análises de regressão sinalizaram que algumas características demográficas e funcionais podem influenciar as atitudes dos servidores frente à mudança decorrente da adoção do teletrabalho. A atitude mais enfatizada pelo grupo de participantes da amostra está relacionada ao temor, seguida das atitudes de aceitação, sendo o ceticismo a atitude menos enfatizada pelo grupo. Contudo, mesmo apresentando altos índices de temor as características individuais, funcionais e demográficas não se apresentaram como preditoras da referida atitude. Os resultados evidenciaram ainda, que questões relacionadas ao gênero, estado civil, se o cônjuge ou companheiro trabalha fora e o cargo ocupado na instituição não influenciam na atitude desenvolvida, todavia, foi possível identificar como preditoras de atitudes de ceticismo e aceitação, variáveis como idade, tempo de serviço, participação no teletrabalho e distância entre casa e trabalho. Esses resultados identificam diversos desafios para as organizações públicas, sobretudo, naquilo que se refere a adequação das políticas e práticas de gestão de pessoas às peculiaridades do teletrabalho, bem como a necessidade de preparação dos gestores e servidores para essa nova realidade organizacional. Além disso, foi possível perceber a necessidade de estudos futuros voltados à análise das atitudes dos indivíduos considerando o contexto e cultura organizacional, o mapeamento de competências emergentes, à qualidade de vida, avaliação de desempenho e os resultados do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Atitudes frente à mudança. Mudança organizacional. Gestão de pessoas. Setor público.

## ABSTRACT

Technological innovations play an important role in the modernization of public administration and have allowed considerable changes, such as the use of telecommuting in order to reduce costs and higher levels of quality and productivity. The literature demonstrates that this new modality of work is capable of inserting significant changes in the organizational culture, in the context of the work and the life of the workers, and the perceptions developed can exert a positive or negative influence on their results. In this sense, the main objective of this work was to investigate attitudes towards organizational change in the context of the implantation of the telecommuting system in the public sector and to analyze its possible relations with the individual, functional and demographic characteristics of the servers. The specific objectives consisted of: to adapt the scale of Attitudes towards Organizational Change, validated by Neiva, Ros, and Paz (2004); to revalidate the adapted scale in different organizational contexts of the public sector and to identify possible relationships between individual, functional and demographic characteristics with attitudes towards change. The results obtained through the adaptation and revalidation of the scale of measures evidenced a factorial structure composed of three attitudinal dimensions: a) skepticism; b) fear; and c) acceptance, which obtained satisfactory reliability indexes in all factors. The regression analyses indicated that some demographic and functional characteristics might influence the attitudes of the servers to the change resulting from the adoption of telework. The attitude most emphasized by the group of participants in the sample is related to fear, followed by attitudes of acceptance, with skepticism being the least emphasized by the group. However, even with high levels of fear, individual, functional and demographic characteristics did not appear as predictors of this attitude. The results also showed that gender, marital status, whether the spouse or partner works outside the institution does not influence the attitude developed, however, it was possible to identify as predictors of attitudes of skepticism and acceptance, variables such as age, length of service, participation in telework and distance between home and work. These results identify several challenges for public organizations, especially regarding the adequacy of policies and practices of people management to the peculiarities of teleworking, as well as the need to prepare managers and servers for this new organizational reality. Also, it was possible to perceive the need for future studies focused on the analysis of individuals' attitudes considering the context and organizational culture, the mapping of emerging competences, quality of life, performance evaluation and the results of teleworking in Brazilian public organizations.

**Keywords:** Telework. Attitudes towards change. Organizational change. People management. Public service.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de avaliação .....   | 31 |
| Figura 2. Variáveis que fundamentam o modelo de teletrabalho para Avaliação da Viabilidade de Implantação do Teletrabalho ..... | 52 |
| Figura 3. Escolaridade dos participantes da pesquisa .....  | 68 |
| Figura 4. Distância entre casa e trabalho dos servidores .....  | 69 |
| Figura 5. Etapas da adaptação e validação do instrumento de coleta de dados.....  | 70 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. Dimensões do alinhamento estratégico da gestão de pessoas no setor público.....   | 29 |
| Quadro 2. Definições teóricas sobre mudança organizacional.....   | 36 |
| Quadro 3. Tipos de mudança organizacional .....   | 37 |
| Quadro 4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....  | 47 |
| Quadro 5. Desvantagens do teletrabalho .....  | 49 |
| Quadro 6. Requisitos básicos para implantação do teletrabalho .....   | 53 |
| Quadro 7. Aspectos do Modelo para a Análise da Prontidão Organizacional para a Implantação do Teletrabalho e Fatores Facilitadores do Processo..... | 54 |
| Quadro 8. Primeira seção da escala de medida adaptada. ....   | 72 |
| Quadro 9. KMO e teste de Bartlett`s .....   | 76 |
| Quadro 10. Estrutura final do instrumento .....   | 77 |
| Quadro 11. Estatísticas descritivas dos itens por fator .....   | 81 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis .....          | 85 |
| Tabela 2. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Ceticismo ..... | 86 |
| Tabela 3. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Aceitação ..... | 87 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|            |   |
|------------|---|
| ANVISA     | Agência Nacional de Vigilância Sanitária                |
| CLT        | Consolidação das Leis do Trabalho                       |
| CPD's      | Centros de Processamento de Dados                       |
| GesPública | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização |
| IN         | Instrução Normativa                                     |
| KMO        | <i>Kaiser – Meyer – Olkin</i>                           |
| MJSP       | Ministério da Justiça e Segurança Pública               |
| MP         | Medida Provisória                                       |
| MPOG       | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão          |
| MS         | Ministério da Saúde                                     |
| NPM        | <i>New Public Management</i>                            |
| OIT        | Organização Internacional do Trabalho                   |
| PNDP       | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal         |
| RH         | Recursos Humanos  |
| SERPRO     | Serviço Federal de Processamento de Dados               |
| SIPEC      | Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal       |
| TIC's      | Tecnologias da Informação e Comunicação                 |
| TCU        | Tribunal de Contas da União                             |

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....                                   | <b>17</b> |
| <b>1.1 Objetivos</b> .....                                   | <b>19</b> |
| 1.1.1. Objetivo Geral .....                                  | 19        |
| 1.1.2. Objetivos Específicos .....                           | 20        |
| <b>1.2. Justificativa</b> .....                              | <b>20</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                          | <b>25</b> |
| <b>2.1. Gestão de Pessoas no Setor Público</b> .....         | <b>25</b> |
| 2.1.1. Evolução do papel da área de Gestão de Pessoas.....   | 25        |
| 2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público .....   | 27        |
| <b>2.2 Mudança Organizacional</b> .....                      | <b>34</b> |
| 2.2.1 Conceitos e tipologias de Mudança Organizacional ..... | 34        |
| 2.2.2 Atitudes frente à mudança organizacional .....         | 38        |
| <b>2.3. Teletrabalho</b> .....                               | <b>41</b> |
| 2.3.1 Conceitos do teletrabalho .....                        | 43        |
| 2.3.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....         | 46        |
| 2.3.3 Condições para implantação do teletrabalho.....        | 51        |
| 2.3.4 O teletrabalho no Brasil.....                          | 56        |
| 2.3.5 Experiências do teletrabalho no setor público.....     | 59        |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....                                  | <b>62</b> |
| <b>3.1 Tipo de pesquisa</b> .....                            | <b>62</b> |
| <b>3.2 Caracterização das instituições estudadas</b> .....   | <b>63</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2.1 Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).....  | 63         |
| 3.2.2 Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP).....   | 66         |
| <b>3.3 Caracterização geral da amostra.....</b>   | <b>67</b>  |
| 3.3.1 Características demográficas e funcionais dos participantes .....                             | 67         |
| <b>3.4 Instrumento de coleta de dados .....</b>   | <b>69</b>  |
| 3.4.1 Informações gerais sobre a escala de Atitudes Frente à Mudança.....                           | 70         |
| <b>3.5 Adaptação da Escala de Atitudes Frente à Mudança.....</b>                                    | <b>71</b>  |
| <b>3.6 Revalidação da escala .....</b>  | <b>73</b>  |
| 3.6.1 Validação semântica.....  | 73         |
| 3.6.2 Validação de conteúdo por juízes.....   | 74         |
| 3.6.3 Busca de Evidência de Validade Estatística da Escala adaptada – revalidação estatística ..... | 75         |
| 3.6.4 Procedimentos de coleta de dados.....   | 78         |
| 3.6.5 Procedimentos para análise de dados .....   | 78         |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>   | <b>80</b>  |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>91</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>APÊNDICES .....</b>  | <b>109</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas no mundo do trabalho em decorrência das inovações tecnológicas faz com que as organizações enfrentem novas exigências em termos de estruturas e processos de trabalho, definindo novos formatos organizacionais para se adequarem às novas demandas e realidades. Esses formatos envolvem mudanças significativas na organização do trabalho, novos conjuntos de valores e de elementos da cultura organizacional.

Lucena (2004) aponta que esse ambiente de mudança acelerada traz consigo a necessidade de substituir a rigidez dos padrões administrativos pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes e estruturas organizacionais, de modo a possibilitar o comprometimento com os desafios impostos. Dessa forma, as organizações podem ser consideradas como sistemas flexíveis que introduzem mudanças com foco na eficiência (DAMANPOUR, WALKER E AVELLANEDA, 2009)

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças em busca da melhoria dos serviços prestados à sociedade. Atualmente, o cenário brasileiro vive uma crise de legitimidade do Estado, a qual têm gerado grande inquietação nos cidadãos. Exige-se cada vez mais um governo menos burocrático, mais qualificado e eficiente na prestação de serviços, e que seja, sobretudo, voltado para uma governança com base em resultados.

Esse cenário, traz consigo, uma crescente demanda por organizações públicas que busquem a adoção de práticas inovadoras de gestão (ALBURY, 2005; HARTLEY, SØRENSEN e TORFING, 2013). Com isso, surge a necessidade de se repensar a gestão organizacional, ou seja, pensar novas abordagens em termos de gestão, organização do trabalho, estrutura organizacional, mudança de procedimentos, bem como o desenvolvimento

e a utilização de sistemas alinhados as novas tecnologias. Tudo isso, buscando melhorar o desempenho das atividades e reduzir os custos com os serviços prestados à sociedade.

De maneira especial, as novas tecnologias têm impulsionado mudanças significativas no setor público e introduzido maior mobilidade de diversas atividades para além do local tradicional de trabalho, o que possibilita a adoção de novas formas de trabalho. Como consequência, o teletrabalho surge nas organizações públicas como estratégia de flexibilização e modernização.

Os programas de teletrabalho podem inserir diferentes mudanças na vida dos servidores e da organização. Freires et al (2014) destacam que essas mudanças são capazes de gerar incertezas, medo e resistência nos indivíduos e que essas atitudes podem atuar como dificultadores à mudança bem-sucedida nas organizações. Nesse sentido, as atitudes dos indivíduos frente à processos de mudanças, sobretudo, àquelas ocasionadas pelo teletrabalho, podem ser desfavoráveis visto que suas crenças podem não permitir a compreensão e o reconhecimento das potencialidades desse novo modelo de trabalho (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Neiva e Paz (2012) entendem que os valores organizacionais e as atitudes dos indivíduos frente à mudança devem ser avaliados com o objetivo de identificar as condições facilitadoras ou dificultadoras do referido processo de mudança em contextos organizacionais. Assim, identificar os fatores que podem influenciar a mudança e conhecer a percepção de seus servidores são questões fundamentais para o gerenciamento das pessoas, antes, durante e depois da implementação do processo (DOMINGOS e NEIVA, 2014).

Considerando o teletrabalho como prática capaz de auxiliar na modernização e eficiência da administração pública, bem como a importância de se identificar as atitudes dos indivíduos frente aos processos de mudança organizacional, a presente pesquisa busca responder as seguintes questões: *Como se caracterizam as atitudes dos indivíduos frente à*

*mudança introduzida pelo teletrabalho no setor público? O perfil individual, demográfico e funcional dos servidores influenciam nas atitudes desenvolvidas frente a implementação do teletrabalho nas organizações públicas?*

Nesse sentido, o presente estudo foi conduzido com o objetivo de investigar as atitudes frente à mudança organizacional introduzida pelo regime do teletrabalho e analisar possíveis relações com as características individuais, funcionais e demográficas dos servidores.

Para tanto buscou-se de forma específica: adaptar a escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004); revalidar a escala adaptada em diferentes contextos organizacionais do setor público e identificar possíveis relações existentes entre características individuais, funcionais e demográficas, com as atitudes frente à mudança decorrente da implantação do teletrabalho no setor público.

O trabalho está dividido em cinco partes: a primeira, composta por esta introdução, onde estão inseridos o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda, pela fundamentação teórica, dividida em três tópicos: (a) Gestão de Pessoas no Setor Público, (b) Mudança Organizacional e (c) Teletrabalho. Na terceira seção, encontram-se detalhados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, são apresentados os resultados e discussão. A quinta seção apresenta as considerações finais do presente estudo. Por fim, na sexta seção são elencadas as referências bibliográficas.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa, consiste em investigar as atitudes frente à mudança organizacional (ceticismo, temor e aceitação) no contexto de implantação do regime de

teletrabalho no setor público e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos servidores.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral fosse alcançado buscou-se, de forma específica:

1. Adaptar a escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004);
2. Revalidar a escala adaptada em diferentes contextos organizacionais do setor público;
3. Identificar possíveis relações existentes entre características individuais, funcionais e demográficas, com as atitudes frente à mudança decorrente da adoção do teletrabalho no setor público.

## **1.2. Justificativa**

Os avanços da tecnologia da informação e comunicação, bem como os processos de mudança inerentes à implementação da agenda de reforma da administração pública brasileira, vêm intensificando a necessidade de modernização dos processos e práticas de trabalho no setor público. O atual cenário, ao mesmo tempo em que exige maior eficiência do Estado, impõe à diversos órgãos públicos a redução de seus recursos orçamentários e financeiros. Assim, o atendimento das demandas e o pleno funcionamento da máquina pública, aliados ao alcance de níveis de excelência sem o aumento do gasto público (SØRENSEN e TORFING, 2011), bem como as adequações de estrutura organizacional e

processos de trabalho passam a ser tidos como desafio crescente para os servidores, sobretudo, para os gestores públicos.

Outra questão relevante, recai no contexto das reformas administrativas. Pollit e Bouckaert (2002) afirmam que a necessidade de melhorar o desempenho em áreas relevantes do setor público é notória. Segundo esses autores, isso acontece, pois, à medida que os padrões de educação melhoram, a sociedade tende a se acostumar com padrões de serviços mais elevados e a não aceitar respostas inflexíveis e burocráticas dos serviços públicos, fazendo com que, não somente a qualidade do serviço, mas também o aumento da produtividade sejam exigidos.

Assim, os governos passaram a introduzir no Estado, as práticas gerenciais utilizadas no setor privado e a rever o seu próprio tamanho e papel baseados nos objetivos da *New Public Management* (NPM) (DUNLEAVY et al, 2006; DENHART e DENHART, 2000; RHODES, 1996).

Hood (1991) apresenta a NPM como tendência na administração pública. Essa nova forma de gestão pública é apoiada em diversos fatores, dos quais destaca-se o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação para a produção e distribuição dos serviços públicos (HOOD, 1991). Em geral, segundo Pollit (1993), por NPM, entende-se um conjunto de ações criadas na crença de que garantir uma gestão eficiente é a chave para resolver os danos econômicos e sociais.

Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013) relatam que a NPM, com seu propósito de eficiência técnica passa a ser tida como modelo nos processos de modernização da administração pública de diversos países, todavia, ressaltam que nem sempre o objetivo de redução de custos e a dialética entre os setores privado e público é alcançado.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado formulado na década de 1990, por exemplo, buscou trazer um novo padrão de gestão pública, chamada administração

gerencial, que se baseia na flexibilidade e nos resultados, tendo como foco principal o cliente e o controle social (GONÇALVES et al, 2013), trazendo a eficiência da administração pública como aspecto fundamental. Assim, a prioridade passa ser a modernização da estrutura organizacional e dos modelos de gestão, bem como a simplificação e a desburocratização dos processos.

Essas questões, apresentam a necessidade de se pensar e adotar novas soluções que permitam o aumento da produtividade e eficiência sem o aumento de gastos públicos. Dessa maneira, o avanço das tecnologias adquire papel relevante para a modernização da administração pública. De maneira geral, as novas tecnologias permitem realizar transformações significativas no setor público, além de introduzir uma maior mobilidade em suas atividades, possibilitando a adoção do teletrabalho como mecanismo de flexibilização com vistas a racionalidade de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade.

Nesse sentido, o teletrabalho têm sido utilizado como prática capaz de auxiliar na modernização e eficiência da administração pública, na medida em que pode oferecer vantagens tanto para o servidor, quanto para o serviço público em si, compatibilizando a redução de custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017; HISLOP et al, 2015; COENEN e KOK, 2014; NOGUEIRA e PATINI, 2012; NOHARA et al, 2010; TREMBLAY, 2002; STEIL e BARCIA, 2001).

Por outro lado, os programas de teletrabalho resultam em um processo de mudança organizacional capaz de influenciar na organização do trabalho e na vida familiar do trabalhador. Nesse sentido, Freires et al (2014) apontam que essas mudanças podem gerar, medo e resistência nas pessoas, além de influenciar consideravelmente suas intenções, refletindo em seus comportamentos de engajamento ou resistência (NEIVA e PANTOJA, 2011), os quais podem facilitar ou dificultar sua implementação.

Cohen e Levinthal (1990) relatam que as atitudes dos indivíduos, no que diz respeito às novas formas de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho, podem ser negativas uma vez que suas percepções ainda não são capazes de permitir uma compreensão e reconhecimento dos benefícios dessa modalidade de trabalho. Nessa perspectiva, entender os valores organizacionais e as atitudes dos indivíduos frente a esse processo é essencial para que se possa identificar as condições facilitadoras ou dificultadoras de sua implementação (NEIVA e PAZ, 2012) e, conhecer a percepção dos envolvidos pode ser essencial para o planejamento e o gerenciamento adequado do teletrabalho no setor público.

Assim, partindo da suposição de que as mudanças podem ser interpretadas de diferentes formas pelos indivíduos e que tais percepções podem influenciar na efetividade da mudança organizacional, analisar as atitudes desses indivíduos frente ao processo de implementação de uma nova modalidade de trabalho torna-se fundamental.

Para mensurar as atitudes frente à mudança organizacional decorrente da adoção do teletrabalho foi utilizada como base inicial a Escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004), a qual avalia as atitudes de ceticismo, temor e aceitação das mudanças organizacionais. Tal escala foi utilizada para adaptação e revalidação com as peculiaridades da mudança introduzida pelo teletrabalho, visto que, além de permitir a análise e compreensão das crenças e comportamentos durante os processos de mudança, possui uma estrutura adequada de confiabilidade dos itens. Além disso, sua adaptação e revalidação tornou-se necessária uma vez que não foi identificada na literatura acadêmica outro instrumento capaz de avaliar essas atitudes no processo específico de mudança ocasionada pelo teletrabalho.

Destaca-se que o teletrabalho têm sido adotado por diferentes organizações públicas e privadas no Brasil e em diversos países do mundo, entretanto, a adoção desse modelo de

trabalho nas organizações públicas brasileiras ainda é incipiente, mas vem crescendo, especialmente nos últimos anos.

No que tange ao poder executivo federal, a publicação da Instrução Normativa n. 1/2018, do então, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as orientações, critérios e procedimentos gerais que devem ser observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para a implementação do Programa de Gestão, traz legitimidade e maior segurança para essas instituições e pode ser capaz de trazer um aumento significativo na adoção do teletrabalho no setor público brasileiro.

Para tanto, faz-se necessário que os gestores das diversas instituições públicas possuam mecanismos necessários para um planejamento efetivo desse modelo de trabalho, buscando potencializar seus resultados positivos e minimizar possíveis resistências e riscos em sua implementação, razão pela qual, estudos direcionados para identificar essas atitudes são importantes.

Desse modo, considerando que os estudos relacionados à temática teletrabalho ainda estão em fase embrionária de desenvolvimento no cenário brasileiro, espera-se que os resultados encontrados neste estudo, sejam capazes de apontar questões importantes para contribuir com essa nova modalidade de trabalho no setor público, bem como oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas, com vistas a compreensão mais abrangente acerca das atitudes dos indivíduos no contexto de implementação do teletrabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do presente estudo. A pesquisa bibliográfica realizada para este fim teve como finalidade nortear a construção do problema de pesquisa a ser investigado. O arcabouço teórico utilizado, foi pautado principalmente em artigos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais e em autores clássicos sobre os temas estudados. Além disso, foram utilizados materiais publicados em livros, normativos, relatórios e legislações sobre os temas.

O capítulo está estruturado nos seguintes tópicos:

- a) **Gestão de Pessoas no Setor Público:** pretende-se apresentar um breve cenário sobre a gestão de pessoas no setor público brasileiro;
- b) **Mudança Organizacional:** busca-se apresentar os conceitos de mudança organizacional, a importância de avaliar as atitudes dos indivíduos frente à mudança, o engajamento e resistência à mudança e;
- c) **Teletrabalho:** onde pretende-se apresentar o conceito, suas vantagens e desvantagens e experiências na Administração Pública Brasileira.

### 2.1. Gestão de Pessoas no Setor Público

#### 2.1.1. Evolução do papel da área de Gestão de Pessoas

Atualmente a gestão de pessoas nas organizações deixou de ser considerada apenas a área responsável pela realização de um conjunto de atividades meramente operacionais e passou a englobar ações corporativas estratégicas, fundamentais para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (DEMO et al, 2011). A relevância do tema no estudo das organizações é indiscutível, sobretudo, no contexto da administração pública, uma

vez que boa parte da criação de valor público possui sua produção nas pessoas (BERGUE, 2014).

Nesse sentido, identificar e compreender as tendências que estão surgindo é de suma importância para que as áreas de gestão de pessoas consigam desenvolver uma função estratégica mais abrangente nas organizações. Becker, Heselid e Ulrich (2001) relatam a existência de mudanças profundas no papel dessa área nas últimas décadas. Para eles, a principal mudança está relacionada à função dessas áreas, onde anteriormente, se concentravam apenas o gerenciamento de benefícios e de atividades burocráticas e operacionais, e que, no novo cenário passa a ocupar lugar legítimo como parceiro estratégico.

Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que o conceito estratégico para o termo gestão de pessoas surgiu na década de 1980, tendo sido definido por meio de duas abordagens. Conhecida como *Michigan Concept* ou Escola de *Michigan*, a primeira abordagem define o planejamento estratégico de RH como a ligação da missão, estratégia e recursos humanos e consiste, basicamente, em desenvolver a seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento de forma estratégica. A segunda abordagem, o *Harvard Concept* ou Escola de *Harvard*, possui maior ênfase na gestão da administração de recursos humanos (RH), ressaltando a necessidade de adaptação e intervenção no planejamento estratégico. Nesse caso para definir as políticas de RH, são considerados o grau de participação do empregado, o recrutamento, o sistema de recompensas e de organização do trabalho (LACOMBE e TONELLI, 2001).

Nessa perspectiva, repensar as atividades de gestão de pessoas estrategicamente torna-se necessário, o que para Lacombe e Tonelli (2001) significa, repensar a forma de integrar os objetivos de longo prazo da organização, os fatores relevantes do ambiente, bem como as necessidades decorrentes das pessoas.

A partir de uma revisão de literatura, Deadrick e Gibson (2009) identificaram tendências globais das áreas de gestão de pessoas e as dividiram em temas tradicionais e

temas emergentes. Como temas tradicionais, as autoras citam os aspectos ligados a motivação, recompensas, desempenho, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho, ou seja, são os assuntos relacionados às atividades funcionais da área de gestão de pessoas. Por outro lado, os temas emergentes estão associados aos assuntos contemporâneos, tais como: gestão estratégica de pessoas, diversidade, internacionalização da gestão de pessoas, foco em resultados organizacionais, tecnologia e trabalho em equipe.

Barreto et al (2011) ao realizarem uma ampla revisão da literatura, que teve como objetivo analisar artigos que tratavam de tendências e do estado da arte em gestão de pessoas, identificaram oito eixos temáticos de maior destaque para essa área. Esses eixos, de acordo com os autores, se referem a: 1) gestão estratégica de pessoas; 2) gestão de pessoas internacional; 3) gestão da diversidade; 4) gestão de talentos; 5) aprendizagem organizacional; 6) responsabilidade corporativa; 7) gestão de gerações e 8) modalidades de trabalho flexíveis.

Frente a esse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir papel relevante e estratégico na realidade competitiva uma vez que suas políticas e práticas devem permitir o desenvolvimento de capacidades organizacionais em busca de melhores resultados (DEMO, FOGAÇA e COSTA, 2018). Aliás, esse papel estratégico aplica-se como fonte de competitividade e resultados, não somente ao contexto privado, mas também às organizações públicas, que devem obter melhores resultados em termos de efetividade (DEMO et al, 2012).

### **2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**

As áreas de gestão de pessoas em diversas organizações públicas brasileiras ainda são tidas apenas como o setor responsável por atividades operacionais e pela resolução de problemas pontuais. As ações na maioria das vezes são realizadas numa perspectiva muito mais reativa, colocando as atividades estratégicas em segundo plano (SCHIKMANN, 2010).

Corroborando com essa ideia, Marconi (2005) afirma que a área de gestão de pessoas das organizações públicas ainda possui um papel tradicional burocrático, o qual está limitado as rotinas de gerenciamento de folha de pagamento, aposentadoria e execução de tarefas meramente operacionais. Todavia, na visão do autor, mesmo que de maneira lenta e gradativa, é possível perceber a existência de mudanças nesse contexto.

Schikmann (2010) afirma que mesmo diante as diversas ações adotadas pelas organizações públicas no sentido de transformar os departamentos de recursos humanos em unidades estratégicas de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão ainda precisa ser consolidado. Para a autora esse tipo de gestão deve considerar os objetivos e metas da organização, o desempenho e maneiras de atuação em curto, médio e longo prazos, tendo como foco o planejamento e o monitoramento das ações necessárias para que os resultados esperados sejam alcançados.

Bergue (2014) conceitua a gestão estratégica de pessoas como:

“[...] a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014, p. 25)”.

Silva, Costa e Albuquerque (2009) afirmam que essa nova perspectiva estratégica fez com que surgisse a necessidade de alinhamento estratégico como princípio básico da gestão estratégica de pessoas. Os autores apresentam duas subdivisões para esse tipo de alinhamento: o alinhamento externo ou vertical e o alinhamento interno ou horizontal. O primeiro, refere-se ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas, estratégia, objetivos e desafios organizacionais e o contexto no qual a organização está inserida. Está relacionado a atuação coordenada dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como o dimensionamento, recrutamento, capacitação e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, gestão por competências, dentre outros. Quanto ao alinhamento horizontal, este, está relacionado à efetividade interna do

modelo de gestão de pessoas, que resulta na articulação e coerência entre estratégias, políticas e práticas e demais fatores, como a cultura organizacional (SILVA, COSTA e ALBUQUERQUE, 2009).

Nesse contexto, Bergue (2014) apresenta oito dimensões do alinhamento estratégico da gestão de pessoas no setor público, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Dimensões do alinhamento estratégico da gestão de pessoas no setor público

| <b>Dimensões do alinhamento estratégico da gestão de pessoas no setor público</b>                                   |
|---|
| ✓ Gestão de pessoas presente na alta administração;   |
| ✓ Compartilhamento da linguagem;  |
| ✓ Desenvolvimento de função integradora;  |
| ✓ Elevado impacto na geração de valor público para a organização;   |
| ✓ Coprodução de valor público;  |
| ✓ Existência de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas com os objetivos organizacionais;               |
| ✓ Atuação indutora da reflexão e da inovação;   |
| ✓ Institucionalização da dimensão humana nos processos, documentos e sistemas de gestão estratégica da organização. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bergue (2014)

Objetivando induzir possíveis melhorias na governança e na gestão de pessoas na administração pública e tomando por base as experiências exitosas obtidas por meio dos levantamentos realizados acerca da governança de tecnologia da informação, o Tribunal de Contas da União (TCU), realizou em 2013, o primeiro Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, que foi elaborado com base no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública e em modelos internacionais de governança e gestão estratégica de pessoas no setor público. Esse levantamento possibilitou identificar que em grande parte do setor público, as atividades típicas de pessoal parecem ser administradas de forma satisfatória, no entanto, a gestão estratégica de pessoas parece estar ainda em fase

inicial de construção, o que corrobora com as afirmações de Marconi (2005) e Schikmann (2010), citadas acima.

Para o TCU (2013) a governança de pessoas pode ser entendida como o conjunto de diretrizes, estruturas, processos e mecanismos de controle que buscam garantir o alinhamento das decisões e das ações de responsabilidade da gestão de pessoas, com as necessidades da organização, de maneira que as metas definidas possam ser alcançadas. Isto é, consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento que contribuem para a geração de valor e diminuição de riscos, e que tem por objetivo subsidiar as tomadas de decisão e utilização dos recursos públicos com maior eficiência.

No entanto, governança e gestão, embora complementares e interdependentes não podem ser entendidas como sinônimos (TCU, 2013). Isso porque, segundo o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2016), a governança está relacionada com o direcionamento das ações, ou seja, do que deve ser realizado, enquanto que, a gestão, se refere a forma como o que foi definido deve ser executado.

Baseando-se no modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas adotado pelo governo dos Estados Unidos, o TCU utiliza de sete fatores para a avaliar o perfil de governança e gestão de pessoas no setor público brasileiro, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de avaliação



Fonte: TCU (2016)

O modelo apresentado fundamenta-se a partir do entendimento de que a responsabilidade pelos processos de liderança é de exclusividade da alta administração da organização. Entre esses processos se sobressaem fatores como: 1- definição da estratégia para cumprimento de sua missão; 2- definição de objetivos, indicadores e metas organizacionais; 3- divisão de papéis; 4- coerência entre macroprocessos de trabalho e estruturas organizacionais e funcionais; 5- designação de gestores; 6- alocação de pessoal e recursos e; 7- mecanismos de controle.

Os componentes do modelo posicionados nos fatores planejamento, execução e avaliação de resultados, permitem avaliar a suficiência dos mecanismos de controle da gestão de pessoas de maneira que o cumprimento das diretrizes de forma eficaz e eficiente seja garantido.

Os levantamentos realizados pelo Tribunal em 2013 e 2016 demonstram preocupação quanto a governança e a gestão de pessoas na administração pública brasileira e indicam a existência de pouca profissionalização, sobretudo, em temas relevantes como o planejamento da gestão de pessoas e da força de trabalho, a gestão da liderança, o reconhecimento e o treinamento e desenvolvimento dos servidores, o que pode comprometer, significativamente, a capacidade de governança dessas organizações (TCU, 2013 e TCU, 2016).

Schikmann (2010) aponta que um modelo de gestão estratégica de pessoas deve contemplar o dimensionamento da força de trabalho, possibilitando a implementação de uma política que considere fatores importantes, como o recrutamento, o desenvolvimento profissional e pessoal, estratégias de realocação e redistribuição de pessoal, avaliação de desempenho, estrutura de carreira, remuneração, benefícios e incentivos, dentre outros. Nesse sentido, a autora apresenta os principais fatores que devem ser contemplados na gestão estratégica de pessoas. Tais fatores apresentam dependência entre si e consistem nas ações relativas ao planejamento da gestão de pessoas e da força de trabalho, na gestão por competências e de desempenho e na capacitação continuada.

No que se refere a gestão por competências, a administração pública federal parece ter apresentado avanços significativos ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Tal política possui como objetivos melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, o alinhamento das competências requeridas com os objetivos institucionais e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ao estudar a tentativa de implementação da gestão por competências no setor público brasileiro, Camões e Menezes (2017) identificaram a existência de diversas questões políticas, estruturais e de relações humanas que dificultam sua aplicação. Por outro lado, Pantoja (2017)

apresenta a gestão por competências como relevante ferramenta no processo de modernização da gestão de pessoas no setor público. Para esta autora, a gestão por competências abrange não somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para a execução de atividades, mas também, os comportamentos utilizados no contexto profissional e as realizações e/ou resultados dele decorrentes.

Além disso, um modelo estruturado e eficiente de gestão por competências permite subsidiar outros processos de governança e gestão de pessoas. Para Schikmann (2010) processos como o planejamento da força de trabalho, o desenvolvimento dos servidores alinhados com as necessidades de aperfeiçoamento e de avaliação de desempenho podem ser citados como exemplo.

O dimensionamento de pessoal pode ser considerado a fase inicial dos processos de provimento de servidores e possibilita prever não somente o quantitativo de pessoas, como também as competências profissionais necessárias para que o desenvolvimento das atividades demandadas seja satisfatório, permitindo ainda, estimar os investimentos necessários para treinamento e capacitação e com infraestrutura e equipamentos (VIANNA, PIERANTONI e FRANÇA, 2013).

O surgimento de inovações tecnológicas alinhadas à necessidade de redução de custos do governo faz com que novas modalidades de trabalho sejam adotadas buscando a melhoria da eficiência e a modernização dos processos, o que torna o dimensionamento da força de trabalho ferramenta essencial para a definição do quantitativo de servidores necessários em uma organização (ISIDRO-FILHO e SERRANO, 2016).

Esse cenário resulta em mudanças organizacionais significativas, uma vez que trazem consigo a necessidade de revisar políticas, processos, práticas e rotinas de trabalho. As perspectivas de sucesso ou fracasso dessas mudanças, muitas vezes resultam da maneira como são percebidas e gerenciadas (BORGES e MARQUES, 2011), o que implica na necessidade

das áreas de gestão de pessoas se envolverem no planejamento e monitoramento dessas mudanças e repensarem as necessidades de aperfeiçoamento, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho, de modo a se adequarem as peculiaridades específicas de novas modalidades de trabalho.

## **2.2 Mudança Organizacional**

Mudança organizacional, como afirma Neiva e Paz (2015), é um fenômeno com características variadas e que possui destaque nos estudos realizados na área do comportamento organizacional. Para Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) o tema não é uma questão nova na literatura, contudo, considerando as várias definições e abordagens existentes é necessário um esforço significativo para delimitar seu conceito.

Bergue (2011) relata que a necessidade de reavaliar estruturas e processos de trabalho surge devido as constantes mudanças que afetam as variáveis internas e externas da organização. Para este autor, a complexidade dos processos de mudança pode ser percebida em ações específicas, como por exemplo, a introdução de novas tecnologias gerenciais nas organizações. Além disso, esses processos trazem a necessidade constante de um processo de adaptação das pessoas envolvidas (BERGUE, 2011).

### **2.2.1 Conceitos e tipologias de Mudança Organizacional**

Definir mudança organizacional, assim como outros construtos importantes da psicologia organizacional, continua sendo uma tarefa difícil (NEIVA e PANTOJA, 2011). A revisão de literatura do tema permite perceber a existência de diversas definições para esse termo.

Lima e Bressan (2003) ressaltam que poucos textos se preocupam em definir o conceito de mudança organizacional devido à dificuldade de definir seus limites, todavia, é preciso defini-la, uma vez que a mudança organizacional faz parte da vida contemporânea. Mesmo com a ausência de um mesmo eixo capaz de orientar as definições apresentadas, as autoras observam a convergência acerca de algumas dimensões importantes para a compreensão do conceito de mudança organizacional. São elas: intencionalidade, transformação/congruência sistêmica entre os componentes, relevância do impacto da mudança, resposta ao ambiente, temporalidade, construção social da mudança e resposta à demanda interna. Para as autoras, mudança organizacional pode ser definida como:

“[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA e BRESSAN, 2003, p. 25)”.

Para definir mudança organizacional, Neiva (2004) sugere que algumas dimensões devem ser consideradas. Tais dimensões consistem em: a) continuidade *versus* descontinuidade no tempo; b) se a mudança irá acontecer na organização como um todo ou apenas em subsistemas organizacionais; c) intensidade; d) tempo de resposta aos eventos externos; e) velocidade; f) intencionalidade e emergência; g) atores da mudança; h) papel do agente de mudança; e, i) prazo em que ocorre.

Ao reformular as proposições de Lima e Bressan (2003), Neiva (2004) apresenta o seguinte conceito para mudança organizacional:

“Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p. 23)”.

Objetivando esclarecer a diferença entre mudança organizacional e os processos de inovação e criatividade, Bruno-Faria (2003) apresenta uma definição sobre o tema, obtida a partir dos conceitos mais comuns encontrados na literatura. Para a autora, mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização devido a fatores internos e/ou externos e que gera alguma influência nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

No Quadro 2 são apresentados outros conceitos de mudança organizacional encontrados na revisão de literatura.

Quadro 2. Definições teóricas sobre mudança organizacional

| <b>Autor (Ano)</b>        | <b>Definições teóricas sobre mudança organizacional</b>   |
|---------------------------|---|
| Woodman (1989)            | Registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.   |
| Porras e Robertson (1992) | Teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.   |
| Van de Van e Poole (1995) | Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da organização e que relatam um tipo específico de mudança.  |
| Ford e Ford (1994)        | Acontecimento temporal estritamente relacionado a um ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.   |
| Nadler et al. (1994)      | Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais.  |
| Robbins (1999)            | Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.  |
| Bressan (2001)            | Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes, modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.  |
| Motta (2001)              | A mudança se define por meio de cinco diferentes paradigmas: 1- mudança como compromisso ideológico; 2- mudança como necessidade ambiental, 3- mudança como uma releitura crítica da realidade, 4- mudança como uma intencionalidade social, 5- mudança como um processo de transformação do indivíduo. |
| Lines (2005)              | Mudança organizacional pode ser definida como uma mudança planejada formalmente na estrutura de uma organização, nos sistemas, processos ou produtos com o objetivo de melhorar os objetivos organizacionais.   |

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23), adaptado pela autora

Os conceitos apresentados no Quadro 2, permitem verificar que diversas definições podem ser utilizadas para o termo mudança organizacional, todavia, todos esses conceitos referem-se as transformações realizadas ou percebidas com o passar do tempo (LIMA e BRESSAN, 2003).

A partir da revisão de literatura realizada por Nery (2016), a autora apresenta as principais caracterizações de mudança organizacional já desenvolvidas. Essas caracterizações podem ser observadas de forma sistemática e sintetizada no Quadro 3.

Quadro 3. Tipos de mudança organizacional

| Referência           | Tipos de mudança organizacional   |   |
|----------------------|---|---|
|                      | <b>Incremental/organizacional</b>   | <b>Transformacional/institucional</b>   |
| Silva (1999)         | Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudanças na arquitetura da empresa.  | Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.   |
|                      | <b>Contínua</b>   | <b>Episódica</b>  |
| Weick e Quinn (1999) | Mudança constante, cumulativa e evolutiva. São avanços que ocorrem cotidianamente na organização, cujo acúmulo pode propiciar mudança significativa na organização.       | Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.      |
|                      | <b>1º ordem</b>   | <b>2º ordem</b>   |
| Robbins (1999)       | Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa. | Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere. |
|                      | <b>Incremental/contínua</b>   | <b>Descontínua</b>  |
| Nadler et al (1994)  | Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.   | Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.                 |

(Continua)

(Continuação)

|                            | <b>1º ordem</b>  | <b>2º ordem</b>  |
|----------------------------|--|--|
| Porras e Robertson (1992)  | É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.                         | É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.   |
| Burke e Litwin (1992)      | <b>Transacional</b><br>Altera fatores internos relacionados às operações. É restrita, executa pequenos ajustes em alguns aspectos para alcançar eficiência organizacional. | <b>Transformacional</b><br>Reconfiguram a organização afetando missão, estratégia, liderança e cultura. São mudanças amplas, têm influência sistêmica, potencializando alterações em toda a organização. |
| Greenwood e Hinings (1996) | <b>Convergente</b><br>Ajuste fino na orientação organizacional existente.  | <b>Radical</b><br>Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.   |

Fonte: Nery (2016, p. 32-33) adaptado de Lima e Bressan (2003, p. 26)

É importante destacar, que o conceito utilizado para fins da pesquisa ora proposta será aquele apresentado por Neiva (2004). Tal conceito foi escolhido tendo em vista ter sido àquele utilizado durante a construção e validação da escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional, validada por Neiva, Ros e Paz (2004), a qual foi adaptada e revalidada para a coleta de dados do presente estudo.

### **2.2.2 Atitudes frente à mudança organizacional**

As atitudes dos indivíduos frente à mudança possuem papel importante na relação entre indivíduos e mudança organizacional (NEIVA, 2004).

Sob o ponto de vista de Nery (2016) as atitudes frente às mudanças organizacionais referem-se às cognições pessoais, reações afetivas e tendências comportamentais ligadas aos aspectos da mudança. Essas atitudes de acordo com Lines (2005) são formadas a partir da

avaliação desenvolvida pelos empregados no contexto das mudanças implementadas, sejam elas positivas ou negativas.

Robbins (2005) relata que os indivíduos podem apresentar diferentes atitudes frente as diversas situações de mudança, pois trata-se de um comportamento subjetivo do ser humano. O autor apresenta três tipos de atitudes que normalmente são utilizadas nos estudos organizacionais: satisfação com o trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional.

Bouckencooghe (2010), citado por Nery (2012, p. 37) classifica os tipos de atitudes frente às mudanças em quatro dimensões:

- a) natureza da mudança: mudança episódica *versus* mudança contínua;
- b) nível da mudança: macro ou micro;
- c) foco negativo ou positivo da mudança e;
- d) método de pesquisa que engloba a variância ou metodologia de processo.

Partindo da suposição de que as atitudes dos indivíduos frente os processos de mudança organizacional possuem influência considerável nos comportamentos de resistência à mudança e que essas resistências, por sua vez, são responsáveis pelos fracassos desses processos, Neiva, Ros e Paz (2004) construíram e validaram uma escala para mensurar as atitudes frente à mudança organizacional. Essa escala é composta por três fatores atitudinais (ceticismo, temor e aceitação) que representam as três atitudes apresentadas pelos indivíduos nos processos de mudança.

Em seu estudo, Neiva, Ros e Paz (2004) identificaram níveis altos e similares de atitudes de aceitação e temor frente à mudança organizacional e níveis baixos de atitudes de ceticismo. Além disso, perceberam que conhecer essas atitudes possibilita que a organização desenvolva estratégias que diminuam os níveis de resistência e que facilitem a adoção de inovações e de mudanças nas organizações.

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

Nessa perspectiva, Neiva e Pantoja (2011) afirmam que as atitudes das pessoas nos processos de mudança englobam afetos e cognições que são desenvolvidos de acordo com os contextos de mudança organizacional e que podem influenciar o engajamento dos atores envolvidos, contribuindo para o sucesso destes processos. Por outro lado, os processos de mudança também podem gerar atitudes negativas, o que pode acarretar na diminuição dos comportamentos de apoio dos empregados e do sucesso dessas mudanças (NEIVA e PAZ, 2012).

Nessa mesma linha, de acordo com Nery e Neiva (2015) quando tidas como ameaça, essas situações podem gerar sentimentos de sofrimento, ansiedade e estresse. Por outro lado, quando positivas são capazes de gerar excitação e motivação.

Ao estudar os valores organizacionais e as atitudes frente à mudança no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal, Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) identificaram que as atitudes de temor frente às mudanças são as mais percebidas pelos membros daquela organização. Isso ocorre, pois, os policiais parecem temer as mudanças propostas em virtude de possíveis perdas financeiras e de *status*, das profundas alterações nos valores e estrutura organizacional e pelo contexto de trabalho proposto.

Neiva e Pantoja (2011) investigaram a relação entre as atitudes frente à mudança e as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos indivíduos em um novo contexto de trabalho. A

pesquisa foi realizada em organizações distintas localizadas no Distrito Federal e permitiu verificar que a atitude de temor foi a mais presente, sendo que as atitudes de aceitação e ceticismo tiveram índices menores, porém parecidos. Além disso, as autoras não encontraram muitas relações entre as atitudes frente à mudança organizacional e as estratégias de aprendizagem.

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

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

### **2.3. Teletrabalho**

Os processos e rotinas de trabalho têm sido modificados constantemente devido ao uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TIC's). O uso dessas tecnologias possui papel fundamental para que as organizações possam desenvolver suas atividades administrativas e operacionais de maneira competitiva, além de permitir que novas modalidades e formas de organização do trabalho sejam adotadas.

Considerando o cenário cada vez mais competitivo e globalizado no mundo das organizações, bem como a necessidade de melhoria de gestão da coisa pública, o teletrabalho surge no setor público como consequência das inovações tecnológicas e como prática capaz de auxiliar na modernização e eficiência da administração.

Apesar das inovações tecnológicas que possibilitaram a adoção do teletrabalho em órgãos públicos brasileiros serem recentes, o uso das telecomunicações nesse regime de trabalho não é considerado totalmente inovador. Isso porque, segundo Kugelmass (1996) existem indicadores de que seu surgimento ocorreu nos Estados Unidos, na companhia Estrada de Ferro Penn, em meados de 1857, que utilizava o sistema privado de telégrafo para gerenciar os funcionários que trabalhavam distante do escritório central da empresa, bem como para delegar o controle no uso dos equipamentos de mão-de-obra.

Mello (1999) relata que a real novidade na organização do trabalho, seja no setor público ou privado, são as redes de telecomunicações de custo razoável e com alto desempenho, que passaram a ser tidas como parceiras contínuas e fundamentais nos processos de gestão das organizações.

Para Valentim (2000) o surgimento do teletrabalho ocorreu quando o sistema fabril clássico foi se desfazendo diante das mudanças oriundas da revolução industrial. Para o autor o sistema fabril clássico deve ser entendido como uma forma de produção baseada no local específico para a realização do trabalho, na rígida hierarquização entre empregado e empregador, no controle do horário de trabalho, na divisão do processo produtivo e na mecanização do trabalho humano. Ainda segundo Valentim (2000) o surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação resultou em novas formas de prestação de serviços, permitindo que muitas delas fossem realizadas em ambientes externos ao da empresa, dando origem, assim, ao teletrabalho.

Por outro lado, Steil e Barcia (2001) relatam que a primeira experiência do teletrabalho ocorreu na Inglaterra, em meados de 1962, contudo, a discussão acadêmica sobre o tema teve início apenas na década de 1970 com os trabalhos de Jack Nilles. Aliás, para Mello (2011) a paternidade do teletrabalho é atribuída ao físico Jack Nilles.

Após ter gerenciado diversos programas de pesquisa e desenvolvimento, Nilles passou a se perguntar por que não utilizar a tecnologia como forma de melhoria das coisas. Seu principal questionamento era “Por que precisamos IR ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (NILLES, 1997, p. 10). Após conseguir patrocínio para estudar a substituição do transporte pelas telecomunicações, Nilles denominou esse processo inicialmente de *telecommuting* e posteriormente de *teleworking* de modo que pudesse descrever aplicações mais amplas desse tipo de trabalho (NILLES, 1997).

Mello (2011) acredita no crescimento cada vez maior do uso do teletrabalho. Isso porque, para este autor, as evidências de que os problemas de congestionamento tendem a aumentar, que as questões relacionadas a poluição ambiental tendem a se agravar e que os preços de aquisição ou locação de imóveis tendem a aumentar, parecem apontar que as demandas por teletrabalhadores serão cada vez maiores nos próximos anos.

### **2.3.1 Conceitos do teletrabalho**

Na literatura acadêmica é possível perceber uma variedade de definições do termo teletrabalho. As conceituações são variadas e encontram-se em processo de formação, não sendo possível perceber um consenso por parte dos pesquisadores do assunto. As divergências ocorrem especialmente naquilo que se refere a utilização ou não das tecnologias de informação e comunicação e a quantidade de horas utilizadas em atividades desenvolvidas fora do escritório tradicional de trabalho (GOULART, 2009).

Pyöriä (2011) cita que o conceito de teletrabalho (ou mais precisamente, de telecomutação) surgiu a partir do estudo de Nilles (1997), que definiu o teletrabalho como a possibilidade de levar o trabalho até os trabalhadores, referindo-se as atividades desempenhadas periodicamente fora da sede da empresa, seja por um ou mais dias da semana, em casa ou em centro de telesserviço. Além disso, envolve qualquer alternativa capaz de possibilitar a substituição das viagens ao trabalho pela tecnologia da informação.

Mello (1999) define o teletrabalho como o ato de realizar atividades em ambiente externo ao da empresa, seja em domicílio ou em local intermediário e que busca a competitividade e flexibilidade dos negócios.

Para Tachizawa e Mello (2003) o teletrabalho pode ser classificado como o exercício de atividade periódica fora da sede da empresa, em casa ou em outro local intermediário de trabalho. Enquanto que, Trope (1999) conceitua o teletrabalho como uma nova modalidade de trabalho, na qual é possível realizar as atividades em local diferente ao da sede da empresa, utilizando de recursos tecnológicos que possam atender a todas as necessidades do teletrabalho.

Por outro lado, Durst (1999) afirma que o teletrabalho, também conhecido como trabalhar remotamente, pode ser tido como política que vem sendo amplamente adotada pelas organizações com a finalidade de aumentar o desempenho organizacional, de recrutar candidatos com longos deslocamentos e diminuir os índices de rotatividade.

Outro conceito apresentado, é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996), que define o teletrabalho como uma forma de trabalho realizada em ambiente distante do escritório central ou do centro de produção e com a utilização de novas tecnologias de comunicação.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), o teletrabalho se configura como quaisquer modalidades de trabalho intelectual realizadas à

distância, com utilização de TIC's e mediante supervisão e controle. Além de apresentar o conceito de teletrabalho, a SOBRATT apresenta o conceito do termo *home office*, o qual é considerado como uma das modalidades de teletrabalho e que consiste em todo e qualquer trabalho intelectual executado em casa ou em domicílio com a utilização de tecnologias relativas à atividade laboral.

Segundo Goulart (2009) o teletrabalho acontece quando o trabalho é desenvolvido de forma remota, geralmente na residência do trabalhador podendo ser desempenhado durante todos os dias do mês ou de maneira ocasional. Consiste na atividade laboral realizada com ou sem subordinação, por meio de antigas ou novas tecnologias, desde que seja possível sua realização à distância, sem a necessidade da presença física do trabalhador na organização (ESTRADA, 2014).

Para Rosenfield e Alves (2011) o teletrabalho não pode ser conceituado apenas como trabalho à distância. Deve ser visto como parte das mudanças organizacionais estratégicas, as quais possibilitam novas formas de trabalho flexível baseadas na utilização de tecnologias da informação e comunicação.

Nogueira e Patini (2012) consideram que os fundamentos das mudanças no trabalho baseiam-se no conceito de trabalho flexível. Para os autores o trabalho flexível envolve questões como a flexibilidade de horário, salários, local de trabalho, contrato, qualificação e organização do trabalho.

As formas de trabalho flexível são definidas conforme Mello (1999, p. 6 - 7) e Goulart (2009, p. 24 - 26) como:

- a) trabalho autônomo (*working solo*): também conhecido como *free lancers*. É o tipo de atividade desenvolvida pelos profissionais liberais, aqueles com baixo nível técnico e os incluídos na economia informal;

- b) centro satélite (*satellite office center*): local onde os empregados trabalham porque moram mais perto daquele local do que da sede da empresa;
- c) centro local (*telecenter*): semelhante ao centro satélite, entretanto o local pode abrigar empregados de diferentes empresas;
- d) escritório em Casa (*home office*): é a forma mais conhecida de teletrabalho. Ocorre quando a empresa disponibiliza os equipamentos e conexões necessárias para o exercício das atividades laborais na casa do trabalhador;
- e) escritório virtual (*virtual office*): local de trabalho desassociado de tempo e lugares específicos para onde os trabalhadores levam ou possuem à sua disposição equipamentos e conexões necessárias para trabalhar;
- f) teletrabalho (*telecommuting*): substituição parcial ou total das viagens diárias ao trabalho por meio da tecnologia de informação e comunicação;
- g) teletrabalho (*telework*): equivalente ao termo teletrabalho utilizado na Europa;
- h) teletrabalhador (*teleworker, telecommuter*): empregado que trabalha à distância todos ou alguns dias da semana, ou seja, o agente do teletrabalho;
- i) trabalho flexível (*flexible working*): envolve diversas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho e locais flexíveis, como também as formas de contrato.

Essas modalidades podem ser adotadas de maneira total ou parcial e envolvem tanto o local como também o horário de trabalho (NOGUEIRA e PATINI, 2012).

### **2.3.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Os benefícios alcançados através da implantação de um programa de teletrabalho bem-sucedido são diversos, a literatura nacional e internacional cita que os benefícios alcançados pela implementação bem-sucedida de um programa de teletrabalho podem ser percebidos a

níveis individual, organizacional e pela sociedade. Contudo, o teletrabalho também apresenta desvantagens variadas, principalmente para os teletrabalhadores.

Nilles (1997) apresenta uma série de benefícios quando um programa de teletrabalho é bem-sucedido, que podem ser percebidos pelas empresas, pelos trabalhadores e pela sociedade de modo geral. Essas vantagens estão relacionadas principalmente ao aumento da produtividade do empregado, a diminuição do índice de rotatividade, a redução dos custos com logística e de tempo com deslocamento, a melhoria dos serviços prestados, a maior flexibilidade organizacional e a motivação dos trabalhadores.

Para Goulart (2009) a viabilidade de avaliar as vantagens e desvantagens oriundas do teletrabalho, que podem ser percebidas tanto pela empresa quanto pelos teletrabalhadores, depende da organização e do planejamento do programa. A autora apresenta diversas vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

|                     | <b>Para a empresa</b>   | <b>Para o empregado</b>  |
|---------------------|---|--|
| <b>Vantagens</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos.</li> <li>• Ganhos em produtividade;</li> <li>• Melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida;</li> <li>• Prática da gestão por competências e por projetos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior convivência com a família;</li> <li>• Redução de custos e riscos com deslocamento;</li> <li>• Melhor utilização do tempo;</li> <li>• Melhoria da qualidade de vida;</li> <li>• Redução do estresse.</li> </ul>  |
| <b>Desvantagens</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação ao novo regime de trabalho;</li> <li>• Possibilidade de queda de produção na fase inicial do projeto;</li> <li>• Readaptação do empregado quando do retorno ao regime presencial;</li> <li>• Carência de legislação específica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento profissional;</li> <li>• Responsabilidade pelas condições de trabalho;</li> <li>• Divisão do espaço doméstico com o posto de trabalho;</li> <li>• Diminuição da gestão do conhecimento e aprendizagem direta;</li> <li>• Distanciamento da dinâmica organizacional.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora, segundo Goulart (2009).

Mello (1999) apresenta a possibilidade de recrutamento em área geográfica mais ampla, a diminuição dos índices de rotatividade e do absenteísmo, a redução de custos com logística, a diminuição do estresse, o ambiente de trabalho mais flexível e maior tempo livre para o trabalhador, como os principais benefícios obtidos por meio do teletrabalho. Por outro lado, o mesmo autor apresenta como principais desvantagens a visão preconceituosa, o tédio em virtude do isolamento social, a distração com a família, o gerenciamento falho do tempo e a possibilidade de se trabalhar em dias de descanso.

Corroborando com a afirmação de Nilles (1997) de que a adoção do teletrabalho permite a redução de custos, estudos realizados por Steil e Barcia (2001), Perez, Sanchez e Carnicer (2007), Bailey e Kurland (2002) e Mello et al (2014) também permitem afirmar a existência de redução de custos para a empresa. Segundo Nilles (1997), essa redução também pode ser uma vantagem para o teletrabalhador, visto a possibilidade de reduzir gastos com deslocamentos e alimentação, por outro lado, os teletrabalhadores podem redirecionar seus gastos em *shopping centers*, supermercados e outros estabelecimentos comerciais.

Barros e Silva (2010) mostram que essa economia de custos para os teletrabalhadores nem sempre ocorre de maneira satisfatória, isso porque, mesmo que o trabalhador diminua gastos com deslocamentos até o trabalho, existem os custos com energia e com a infraestrutura doméstica, além da necessidade de gastos com outros recursos antes disponíveis no escritório.

Ainda em nível individual, é possível perceber que alguns benefícios são apontados com maior frequência, tais como: a melhoria da qualidade de vida, flexibilidade de horário, redução do tempo e custos com deslocamento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017; BARROS e SILVA, 2010; BARUCH, 2001; COENEN e KOK, 2014; HISLOP et al., 2015; NOHARA et al., 2010; STEIL e BARCIA, 2001; TREMBLAY,

2002; CAILLIER, 2012; CAILLIER, 2013, LEE e HONG, 2011; SALTZSTEIN, TING e SALTZSTEIN, 2001; TASKIN e EDWARDS, 2007, BAE e KIM, 2016).

Para Barros e Silva (2010) a melhoria da qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais utilizados pelas empresas para induzir seus funcionários a adotarem o teletrabalho, isso porque, devido a flexibilidade de horários os empregados podem realizar atividades de interesse pessoal em horários que deveriam estar nas empresas. Contudo, Tremblay (2002) aponta que a flexibilidade de horários também pode trazer desvantagens ao teletrabalhador, pois os obriga a gerenciar melhor o tempo e suas atividades e nem todos os indivíduos estão preparados para esse tipo de autogerenciamento.

Além das vantagens para os indivíduos e para as organizações, o teletrabalho também pode apresentar benefícios para a sociedade. Algumas dessas vantagens consistem na redução do tráfego viário e dos gastos do governo com infraestrutura viária, redução de combustível e da poluição, na redução de problemas regionais de desemprego (BAILEY e KURLAND, 2002; BAE e KIM, 2016), no desenvolvimento regional e na inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (MELLO et al, 2014).

Por outro lado, assim como é possível perceber as vantagens do teletrabalho, alguns autores identificaram que essa prática também pode trazer diversas desvantagens para os teletrabalhadores e para as organizações, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5. Desvantagens do teletrabalho

| Autores                     | Desvantagens para o indivíduo  | Desvantagens para a organização |
|-----------------------------|--|---------------------------------|
| Mann, Varey e Button (2000) | Isolamento profissional, aumento da jornada de trabalho, falta de suporte, impossibilidade de faltar por motivo de doença, dificuldade de progressão na carreira e elevação nos custos com energia e infraestrutura doméstica. |                                 |
| (Continua)                  |  |                                 |

| (Continuação)                             |   |  |
|---|---|--|
| Tremblay<br>(2002)                        | Ausência dos colegas, isolamento profissional, aumento de metas, dificuldade de se motivar ou de se autodisciplinar, conflito entre trabalho e família e tecnologias inferiores as utilizadas no escritório.          |  |
| Tietze<br>(2005)                          | Maior controle por parte das organizações, menor criatividade, jornadas de trabalho prolongadas, sobrecarga de trabalho, perda do limite espaço e tempo que separam o trabalho da rotina doméstica.                   |  |
| Pérez,<br>Sánchez e<br>Carnicer<br>(2007) |   | Mudança da cultura e estrutura organizacional, aumento dos gastos com equipamentos, processos de recrutamento e seleção de funcionários diferenciados e capacitação. |
| Barros e Silva<br>(2010)                  | Dificuldades de manter a visibilidade profissional, dificuldades de estabelecer limites para a autocobrança e dificuldades de conciliar o trabalho com a vida doméstica.  |  |
| Rosenfield e<br>Alves (2011)              | Substituição das relações pessoais e diretas por relações à distância, isolamento profissional, dificuldades de avaliação e promoção na carreira, conflito entre espaço e recursos de trabalho com os de uso pessoal. |  |

Fonte: Elaborado pela autora, segundo Mann, Varey e Button (2000), Tremblay (2002), Tietze (2005), Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), Barros e Silva (2010), Rosenfield e Alves (2011).

Com base nas desvantagens apresentadas no Quadro 5, percebe-se maior frequência do isolamento profissional, conflito entre trabalho e família e dificuldades de promoção na carreira. Essas desvantagens podem ocorrer como consequência da perda de contato direto com os colegas de trabalho e com os gestores. Para Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) as dificuldades de promoção na carreira podem ser percebidas devido à falta de visibilidade na empresa por conta do pouco tempo de presença do teletrabalhador no escritório e pela dificuldade em definir critérios de avaliação adequados a essa modalidade de trabalho.

Contudo, a diminuição dos problemas oriundos do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os empregados, está ao alcance dos gestores e dos trabalhadores

(ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017). Para tanto, segundo esses autores, as tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem estar integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponibilizada.

### **2.3.3 Condições para implantação do teletrabalho**

O principal critério para adoção do teletrabalho segundo Nilles (1997) é o mesmo em todos os casos: “Se um serviço, ou grandes parcelas deste, não depende intrinsecamente da localização do trabalhador, então, **é viável o sistema de teletrabalho**” (NILLES, 1997, p. 30).

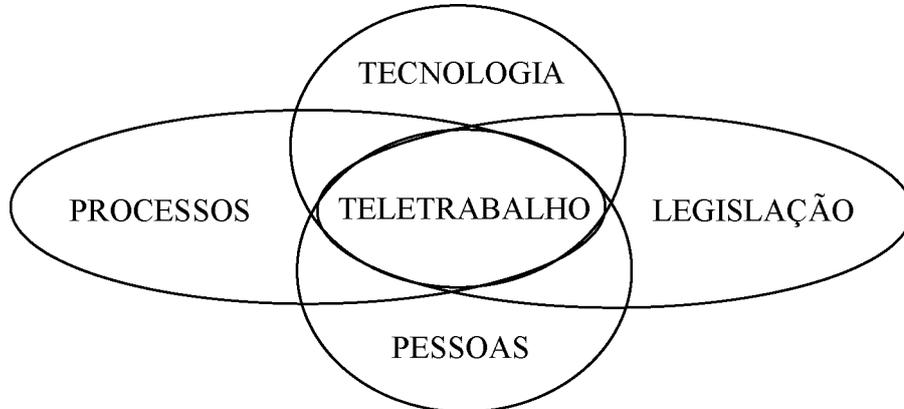
Entretanto, a adoção do teletrabalho corresponde à inserção de uma mudança na cultura e estrutura da organização e, portanto, necessita de um planejamento bem organizado e elaborado e de uma análise aprofundada da capacidade organizacional de mudar (STEIL e BARCIA, 2001). Nesse caso, avaliar a natureza das atividades e as características individuais dos teletrabalhadores torna-se etapa fundamental durante um processo de implantação do teletrabalho, visto que tal regime de trabalho pode não ser indicado para alguns cargos e atividades ou até mesmo devido ao despreparo de possíveis teletrabalhadores.

Segundo Mitchel (1996) os aspectos que influenciam o sucesso de um programa de teletrabalho podem ser classificados por meio de parâmetros macro e micro. Os parâmetros micro referem-se aos indivíduos e à tarefa em si, enquanto que, os parâmetros macro estão relacionados à organização, ao setor e à região onde se atua. Em nível micro, o autor apresenta sete parâmetros que parecem influenciar diretamente o sucesso do teletrabalhador: o indivíduo (atitudes, preferências, habilidades e motivações), o contexto do vínculo de trabalho, a natureza da atividade, a natureza dos relacionamentos externos (clientes/fornecedores), o contexto da utilização do espaço (que tipo de espaço possui para trabalhar), a natureza dos relacionamentos internos (supervisor e demais membros da equipe) e o contexto tecnológico (qualidade dos recursos disponíveis).

Para Nilles (1997) um programa de teletrabalho deve ser precedido de um planejamento bem organizado e elaborado, da seleção cuidadosa dos teletrabalhadores e gerentes, bem como de treinamento e capacitação. Além disso, o autor coloca a necessidade de ambientes e tecnologia adequados, definição de critérios de avaliação, acompanhamento das atividades e alteração de regras e procedimentos de acordo com os *feedbacks* obtidos.

Goulart (2009) propõe um modelo para o programa de teletrabalho baseado na análise de variáveis consideradas fundamentais, quais sejam: as tecnologias existentes e disponíveis, os processos da empresa considerando as atividades dos cargos existentes, a legislação vigente e as características do perfil psicossocial dos empregados. Assim, o modelo está fundamentado em quatro variáveis, conforme Figura 2.

Figura 2. Variáveis que fundamentam o modelo de teletrabalho para Avaliação da Viabilidade de Implantação do Teletrabalho



Fonte: Goulart (2009)

Ainda segundo Goulart (2009) para implantação do teletrabalho faz-se necessário atender alguns requisitos básicos (Quadro 6), que devem ser observados pelo empregado, pela empresa, e principalmente, pela chefia imediata do possível teletrabalhador.

Quadro 6. Requisitos básicos para implantação do teletrabalho

| <b>Para a empresa</b>  | <b>Para o teletrabalhador</b>   | <b>Para a chefia imediata</b>   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilizar os equipamentos e recursos necessários para a realização do trabalho;</li> <li>✓ Divulgar aos empregados as regras estabelecidas;</li> <li>✓ Atualizar os instrumentos contratuais de trabalho;</li> <li>✓ Manter a dinâmica de comunicação organizacional com o teletrabalhador.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser flexível, responsável, confiável, adaptável, autodisciplinado, autoconfiante, ter iniciativa e automotivação;</li> <li>✓ Participar do processo de avaliação por metas e resultados;</li> <li>✓ Possuir domínio da atividade;</li> <li>✓ Estabelecer limites entre a rotina familiar e o trabalho;</li> <li>✓ Dispor de espaço físico adequado ao teletrabalho.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumprir o treinamento de capacitação para gerenciar o teletrabalhador;</li> <li>✓ Considerar diferenciadas as atividades executadas pelos teletrabalhadores;</li> <li>✓ Saber gerenciar por resultados.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Goulart (2009, p. 39-40).

Considerando que os modelos prescritos para implantação do teletrabalho em grande maioria se resumem em identificar tarefas apropriadas ou não, as tecnologias de suporte necessárias e o monitoramento ou controle das atividades dos teletrabalhadores, Steil e Barcia (2001) apresentam os aspectos a serem analisados e as diretrizes para a implantação do teletrabalho. Os autores propõem um modelo para subsidiar a análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho fundamentado em variáveis relacionadas ao contexto organizacional e das tarefas, nas características individuais e no contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores.

Para Steil e Barcia (2001) entender o contexto organizacional consiste em etapa fundamental durante a análise da possibilidade de implantação do teletrabalho. Nessa variável devem ser avaliados os atributos estruturais e culturais da organização. Quanto ao contexto das tarefas, os autores apontam a necessidade de verificar quais funções se adaptam ou não ao teletrabalho e de analisar a interdependência entre essas funções.

Depois de analisar o contexto organizacional e das tarefas, cabe a organização identificar e avaliar os trabalhadores que poderão adotar o regime de teletrabalho. Isso porque,

segundo Nilles (1997) nem todos os trabalhadores são bons candidatos a realizar o teletrabalho. Para este autor algumas características são essenciais e devem ser consideradas, tais como: automotivação, autodisciplina, conhecimentos específicos e experiência profissional, flexibilidade e criatividade, contato social, fase da vida, hábitos compulsivos e ambiente físico para teletrabalhar em casa. Além disso, Steil e Barcia (2001) ressaltam a necessidade de um programa de treinamento específico sobre teletrabalho, envolvendo os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para sua efetivação.

No que tange ao contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores, Steil e Barcia (2001) apontam a necessidade de se avaliar as questões ergonômicas do local de trabalho na residência do teletrabalhador bem como a necessidade de rearranjos das rotinas domésticas a fim de que o teletrabalhador não receba estímulos contrários à execução de suas atividades laborais. O modelo proposto pelos autores Steil e Barcia (2001) pode ser melhor exemplificado no Quadro 7.

Quadro 7. Aspectos do Modelo para a Análise da Prontidão Organizacional para a Implantação do Teletrabalho e Fatores Facilitadores do Processo

| <b>Contexto</b>         | <b>Aspectos a serem analisados</b>  | <b>Fatores Facilitadores</b>   |
|-------------------------|---|--|
| Contexto Organizacional | Características estruturais:  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura descentralizada</li> <li>• Estilo Y de gerenciamento</li> <li>• Padronização das atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais.</li> </ul>                                     |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• centralização</li> <li>• formalização</li> </ul> |  |
|                         | Cultura organizacional e contrato psicológico   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores favoráveis: autonomia, busca de novas soluções, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz</li> <li>• Congruência entre discurso e ação – especialmente no grupo dirigente</li> </ul> |
| Contexto das Funções    | Grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas com pouca aderência ao escritório central</li> <li>• Iniciar o programa piloto com tarefas de interdependência agrupada</li> </ul>  |
| (Continua)              |   |  |

| (Continuação)               |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| Características Individuais | Perfil adequado ao teletrabalho   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos de informática</li> <li>• Histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional</li> <li>• Habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular</li> </ul> |
| Contexto Domiciliar         | Local adequado para a execução do trabalho e rearranjo das rotinas domésticas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um escritório com isolamento acústico que seja de uso exclusivo do teletrabalhador</li> <li>• Observância de regras ergonômicas para evitar acidentes e o desenvolvimento de doenças profissionais</li> </ul>   |

Fonte: Steil e Barcia (2001).

Conforme apresentado no Quadro 7 durante a análise de cada variável (contexto) são descritas as ações necessárias para auxiliar a implantação bem-sucedida do teletrabalho e os fatores ou características facilitadoras.

Barros e Silva (2010) destacam como elementos que influenciam positiva ou negativamente o sucesso de um programa de teletrabalho, as características pessoais do trabalhador e da empresa, os recursos e procedimentos disponibilizados, a natureza das atividades, as características da família do teletrabalhador, o ambiente doméstico e a infraestrutura.

Percebe-se que os autores listam diversas variáveis que devem ser consideradas ao analisar a prontidão organizacional para que o teletrabalho seja implementado, todavia todos eles apresentam consenso quanto a necessidade de um planejamento bem organizado e orientado por parte das empresas e dos teletrabalhadores.

### 2.3.4 O Teletrabalho no Brasil

O teletrabalho no Brasil pode ser considerado relativamente novo. Segundo Goulart (2009), o teletrabalho foi introduzido no Brasil em meados de 1997 durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio.

Sakuda e Vasconcelos (2005) citam que o primeiro trabalho acadêmico referente ao teletrabalho foi realizado por Soares (1995) seguindo uma visão crítica de estudo do trabalho a domicílio. Soares (1995) analisou a comunicação horizontal nos grandes Centros de Processamento de Dados (CPDs) e como a descentralização, feita por meio do teletrabalho afeta essa forma de comunicação. Como resultado, foi possível identificar que o teletrabalho, naquele caso, reforçou problemas já existentes, principalmente aqueles relacionados ao isolamento social e à falta de comunicação informal.

Mello et al (2014) ao analisar o teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de *call center/contact center*, verificaram que o teletrabalho tem sido utilizado de forma equilibrada e que as razões de adotar essa modalidade de trabalho baseiam-se principalmente, na redução de custos, no aumento de produtividade, na melhoria da qualidade do atendimento aos clientes e na possibilidade de oferecer melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores proporcionando às pessoas portadoras de necessidades especiais oportunidades de emprego com inclusão social e digital.

Ao estudar o teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores, Nohara et al (2010) entrevistaram vinte pessoas que se dedicavam ao teletrabalho. O resultado da pesquisa identificou que com exceção de dois entrevistados todas as pessoas se consideravam felizes com o teletrabalho, devido a melhor qualidade de vida, maior tranquilidade e bem-estar decorrentes da possibilidade de se trabalhar no ambiente familiar.

Barros e Silva (2010) analisaram as percepções dos indivíduos quanto as consequências do teletrabalho e identificaram um quadro conceitual que estabelece elementos condicionantes, elementos estes, que os indivíduos parecem utilizar como balizadores para avaliar a condição de teletrabalhadores. Como condicionantes, sobressaem as características individuais, da organização, dos recursos e dos procedimentos disponibilizados, do trabalho, da família, do espaço doméstico e da sociedade. Entretanto, aspectos como o desempenho da empresa e os efeitos para a carreira, relação com o trabalho, vida pessoal e relações sociais e em família aparecem como elementos balizadores do teletrabalho.

Tentando entender o desafio dos gestores de teletrabalhadores, Nogueira e Patini (2012) realizaram entrevistas semiestruturadas com gestores de três empresas do ramo de tecnologia da informação que adotam amplamente o teletrabalho em suas atividades. A análise dessas entrevistas permitiu identificar os processos de recrutamento e seleção e a motivação dos teletrabalhadores como os principais desafios dos gestores. Também foi possível perceber a existência de dificuldades em selecionar trabalhadores com o perfil adequado, ou seja, com as habilidade e competências necessárias para o teletrabalho.

Por meio de entrevistas em profundidade com doze estagiários de uma multinacional, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) buscaram descrever e caracterizar as visões de teletrabalhadores em relação ao teletrabalho como prática de gestão de pessoas, suas vantagens e desvantagens. Neste caso, a flexibilidade e a autonomia destacaram-se como aspectos mais relevantes aos teletrabalhadores, contudo também se destaca a necessidade de observar de que modo o teletrabalho está alinhado com a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Essa necessidade surge devido a carga horária praticada no regime de teletrabalho ultrapassar aquela permitida por lei e pelo isolamento social do teletrabalhador.

Com base na revisão de literatura realizada para a fundamentação teórica da presente pesquisa, é notório que o teletrabalho já está inserido nas novas formas de labor

contemporâneo. Isso reflete a necessidade de atualização e alterações nas relações trabalhistas com o objetivo de não gerar prejuízos às partes envolvidas e nas relações de trabalho.

Até meados de 2017 o único diploma legal que contribuía de alguma forma para regulamentar o teletrabalho no Brasil era a Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. A partir da alteração do art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Decreto-Lei n. 5.452/1943, passou-se a prever a não distinção entre o trabalho realizado na empresa, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, além de equiparar os efeitos jurídicos dos meios telemáticos e informatizados de controle, àqueles realizados por meios pessoais e diretos.

Todavia, o teletrabalho somente foi regulamentado a partir da publicação da Lei n. 3.467, de 13 de julho de 2017. A nova lei define o conceito de teletrabalho em seu artigo 75-B como:

“Art. 75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.”

Além de definir o conceito de teletrabalho, tal legislação dispõe sobre a alteração do regime presencial para o de teletrabalho e vice-versa, apresenta a necessidade de aditivos contratuais, a responsabilidade de reembolso de despesas arcadas pelo empregado e pela aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada para o desenvolvimento das atividades laborais.

### **2.3.5 Experiências do teletrabalho no setor público**

É importante destacar que, considerando os resultados da pesquisa bibliográfica para elaboração desse referencial teórico, é possível perceber que os estudos relacionados à temática teletrabalho ainda são incipientes no cenário brasileiro. Os estudos brasileiros analisados tratam de experiências com o teletrabalho na iniciativa privada, em diferentes setores da economia, uma vez que, não foram encontradas publicações relacionadas ao teletrabalho no setor público em revistas e periódicos nacionais.

Quanto ao teletrabalho no setor público internacional, é possível perceber a publicação de estudos que tratam sobre o tema (KWON e JEON, 2017; OVERMYER, 2011; BAE e KIM, 2016; CAILLIER 2013a; CAILLIER, 2013b; CAILLIER, 2014; CAILLIER, 2016; MAHLER, 2012; ALIZADEH e SIPE, 2013; SVARA, WATT e JANG, 2013; WADSWORTH et al, 2010).

No que se refere a adoção do teletrabalho no setor público internacional, nos Estados Unidos, por exemplo, com a promulgação da Lei de Melhoramento do Teletrabalho em 2010, os programas de teletrabalho passaram a ser vistos como importante ferramenta de gestão de pessoas entre as agências do governo federal, a qual, permite o uso dessa modalidade de trabalho não apenas para recrutar e reter os trabalhadores talentosos, mas também como forma de proteção do meio ambiente (KWON e JEON, 2017).

A promulgação dessa lei, segundo Overmyer (2011) incentivou a adoção do teletrabalho no setor público e possibilitou um aumento no número de funcionários do governo federal que optam por exercer esse regime de trabalho. Por outro lado, Kwon e Jeon (2017) ressaltam que, ao contrário das agências do governo federal, que possuem a obrigação de permitir o teletrabalho devido a exigência da Lei de Melhoramento do Teletrabalho, os governos locais possuem total autonomia para decidir se vão ou não adotar esse tipo de trabalho.

No setor público brasileiro, o primeiro órgão a adotar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Segundo Goulart (2009) o projeto piloto de teletrabalho no SERPRO teve início em 2005 e propôs a elaboração de um modelo para todas as áreas da empresa, com sugestões de normas de implantação, fases e instrumentos necessários. O projeto foi adotado com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida para os empregados e maior produtividade e redução de custos para a empresa.

Além do SERPRO outros órgãos públicos também adotaram o teletrabalho. Em 2009, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU) também fez adesão à essa modalidade de trabalho. Neste caso, a implantação do teletrabalho ocorreu por meio das Portarias do TCU n. 139, de 09 de março de 2009 e n. 99, de 05 de abril de 2010, as quais incluíram como critério, a exigência mínima de produtividade 15% superior em relação as metas determinadas para as atividades presenciais.

A Receita Federal, por meio da Portaria n. 947, de 20 de abril de 2012 também implementou o teletrabalho, inicialmente através de projeto piloto para os servidores integrantes da carreira de Auditoria. O programa é regulamentado pela Portaria n. 2.694, de 13 de julho de 2017 e a participação do servidor ocorre de forma facultativa. O programa possui como um dos critérios, o aumento de 15% na produtividade em relação aos servidores que desenvolvem a mesma atividade em regime presencial.

Assim como o SERPRO, o TCU e a Receita Federal, diversos órgãos públicos já aderiram ao teletrabalho, seja como experiência piloto, seja como programa permanente. Contudo, alguns autores apontavam a necessidade de regulamentação jurídica dessa modalidade de trabalho como aspecto fundamental para garantir, sobretudo, maior segurança ao se adotar o teletrabalho nas organizações brasileiras. Mas, em se tratando de administração pública federal, esse desafio parece ter sido mitigado, visto que a normatização do teletrabalho se deu por meio da publicação da IN n. 1/2018.

Essa normatização é responsável por estabelecer as orientações, os critérios e os procedimentos gerais a serem observados pelos integrantes do SIPEC, no que diz respeito a implementação do Programa de Gestão. Esse programa é composto por três modalidades de regime de trabalho, conforme descrito abaixo:

“[...]”

V- modalidade por tarefa: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa tarefa determinada e por prazo certo fora ou nas dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência e, quando concluída, fica automaticamente desligado do programa de gestão [...];

VI- modalidade semi-presencial: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais parcialmente fora das dependências da unidade, por unidade de tempo, em dias por semana ou em turnos por dia, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, [...];

VII- modalidade teletrabalho: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente [...]” (MPOG, 2018).

É importante destacar que esta norma não reflete no âmbito de todas as organizações públicas brasileiras e que não há, até o presente momento, uma regulamentação que possa ser utilizada pelas diferentes esferas de governo. Assim, as autorizações são concedidas através de normativos específicos para cada esfera de governo ou de normativos internos de cada órgão.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão especificados os métodos e técnicas adotados para realização desta pesquisa e aborda-se: o tipo da pesquisa, a caracterização das organizações investigadas, a caracterização da amostra, o instrumento e os procedimentos de coleta de dados, bem como as estratégias utilizadas para análise dos dados coletados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Com a finalidade de melhor entender as atitudes dos indivíduos frente à mudança no processo de adoção do regime de teletrabalho, o presente estudo integra abordagens quantitativa e qualitativa ou de métodos mistos. Segundo Creswell (2010) essa abordagem permite a utilização de procedimentos dos métodos quantitativos e qualitativos visando realizar uma análise mais aprofundada e abrangente do problema de pesquisa, permitindo a coleta de dados de forma simultânea ou de maneira sequencial a fim de que o problema da pesquisa seja melhor entendido.

Vergara (2016) classifica os tipos de pesquisa a partir de critérios básicos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Para Vergara (2016) a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis, sendo assim, esta pesquisa classifica-se como descritiva pois permite traçar as características de determinada população a partir de dados representativos. Ainda segundo Vergara (2016) a pesquisa aplicada é aquela motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e não apenas pela curiosidade do pesquisador. Desse modo, a

presente pesquisa pode ser considerada aplicada visto que identificar as atitudes dos indivíduos frente à mudança pode auxiliar nos processos de implementação do regime de teletrabalho nas organizações públicas.

O estudo possui recorte transversal e seguindo os critérios apontados por Vergara (2016) é classificada quanto aos meios como pesquisa de campo, documental e estudo multicase. De campo, pois será realizada em órgãos onde o regime de teletrabalho é adotado. Documental pois serão analisados documentos relativos às organizações participantes, principalmente àqueles relativos ao tema da pesquisa e estudo multicase pois este, permite levantar evidências relevantes e maior confiabilidade quando comparados aos estudos de caso únicos (YIN, 2001).

### **3.2 Caracterização das instituições estudadas**

O estudo foi realizado em duas organizações da administração pública federal com o objetivo de permitir um entendimento mais aprofundado acerca do tema em questão. A pesquisa foi aplicada no âmbito de uma agência reguladora e de um ministério, ambos sediados na capital federal.

#### **3.2.1 Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)**

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) foi criada por meio da Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que a define em seu artigo 3º como uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde (MS), com sede e foro no Distrito Federal e atuação em todo o território nacional.

Essa Agência tem como finalidade promover a proteção da saúde da população através do controle sanitário não somente da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, como também dos ambientes, processos, insumos e tecnologias a ele relacionados, incluindo também o controle de portos, aeroportos e de fronteiras.

O quadro de servidores efetivos é composto por cargos de nível intermediário e superior. Os cargos de Técnico em Regulação e Vigilância Sanitária e Técnico Administrativo são de nível intermediário e os cargos de Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária e Analista Administrativo, de nível superior. Além desse quadro, a Agência também possui um quadro específico de servidores, composto pelos servidores que foram redistribuídos para a Anvisa. Assim, a Agência conta com um quadro de 1.826 servidores.

Considerando o déficit de pessoal apontado pelo Dimensionamento da Força de Trabalho da Agência, realizado em 2016, bem como a falta de previsão de concurso público para incrementar e repor seu quadro de pessoal, foram traçadas estratégias a fim de promover uma gestão de pessoas mais orientada para resultados (ANVISA, 2017). Assim, nessa perspectiva, foi regulamentado, em 2016, o projeto piloto de teletrabalho, implantado a partir de janeiro de 2017, na unidade com maior déficit de pessoal, segundo constatado no Dimensionamento da Força de Trabalho.

No ano de 2017, foi concebido também o Programa de Gestão Orientada para Resultados da ANVISA, que teve como principais diretrizes:

- Desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas pensando na saúde e qualidade de vida dos servidores;
- Aumento de produtividade;
- Valorização e retenção de talentos;
- Melhoria na organização dos processos organizacionais;

- Adoção de práticas sustentáveis e;
- Transparência na divulgação dos resultados.

Tal programa é composto por duas modalidades: o teletrabalho e a Dispensa de Controle de Assiduidade – DCA. Essas modalidades contemplam ações voltadas ao estabelecimento de métricas e metas de produtividade para cada atividade do Programa.

A adoção do teletrabalho nessa Agência Reguladora foi regulamentada como experiência piloto por meio da Portaria n. 2.170, de 25 de novembro de 2016. A Portaria definiu o conceito de teletrabalho como sendo a atividade realizada fora das dependências do órgão e a experiência piloto teve como diretrizes os seguintes aspectos:

- a) desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que promovam a saúde e qualidade de vida dos servidores;
- b) aumento da produtividade, com resultados mensurados e que gerem impacto social;
- c) valorização e retenção de talentos em unidades estratégicas;
- d) melhor organização e mensuração dos processos de trabalho;
- e) adoção de práticas sustentáveis e;
- f) transparência dos resultados alcançados.

Inicialmente a experiência foi realizada com dez servidores de uma unidade organizacional específica. Com os resultados da avaliação da experiência piloto, que foi realizada sob as perspectivas de ganhos humanos e institucionais, o teletrabalho foi regulamentado de forma permanente e aberto às demais unidades através da Portaria n. 1.665, de 02 de outubro de 2017.

Atualmente o Programa de Gestão Orientada para Resultados conta com um total de 435 servidores participantes, sendo que deste total, 237 atuam apenas em regime de teletrabalho.

### **3.2.2 Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)**

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) é um órgão da administração pública federal direta e teve sua estrutura organizacional definida recentemente pela Medida Provisória n. 870, de 1 de janeiro de 2019.

Esse Ministério tem como finalidade a defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais, a política judiciária, o direito dos índios, a política sobre drogas, a defesa da ordem econômica nacional e dos direitos do consumidor, nacionalidade, imigração e estrangeiros, registro sindical, a prevenção e combate a corrupção e a lavagem de dinheiro, dentre outras.

Buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho e contribuir para a valorização dos servidores, esse Ministério instituiu o teletrabalho à título de experiência piloto por meio da Portaria n. 469, de 13 de abril de 2016, que foi substituída pela Portaria n. 947, de 25 de outubro de 2016.

A Portaria definiu o teletrabalho como aquele executado por servidor, de forma voluntária, em caráter contínuo fora das dependências do Ministério, utilizando tecnologias da informação e comunicação. A experiência piloto contou com 50 servidores em regime de teletrabalho lotados em diferentes unidades organizacionais e teve como principais diretrizes:

- a) Melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- b) Aumento da produtividade e da qualidade dos processos;
- c) Redução de custos e otimização do espaço físico e;
- d) Sustentabilidade ambiental;

Finalizando a experiência piloto e após a avaliação positiva dos resultados, o teletrabalho foi instituído de forma permanente no Ministério por meio da Portaria n. 926, de 31 de outubro de 2017.

O quadro de pessoal desse Ministério é composto por um total de 688 servidores, sendo que destes 68 realizam suas atividades em regime de teletrabalho.

### **3.3 Caracterização geral da amostra**

Participaram da pesquisa um total de 528 servidores de ambos os órgãos, contudo, foram consideradas válidas para análise estatística 410 respostas, visto que as demais foram descartadas por não estarem preenchidas em sua totalidade. Desse total, 303 participantes são vinculados à Anvisa e 107 ao Ministério da Justiça e Segurança Pública.

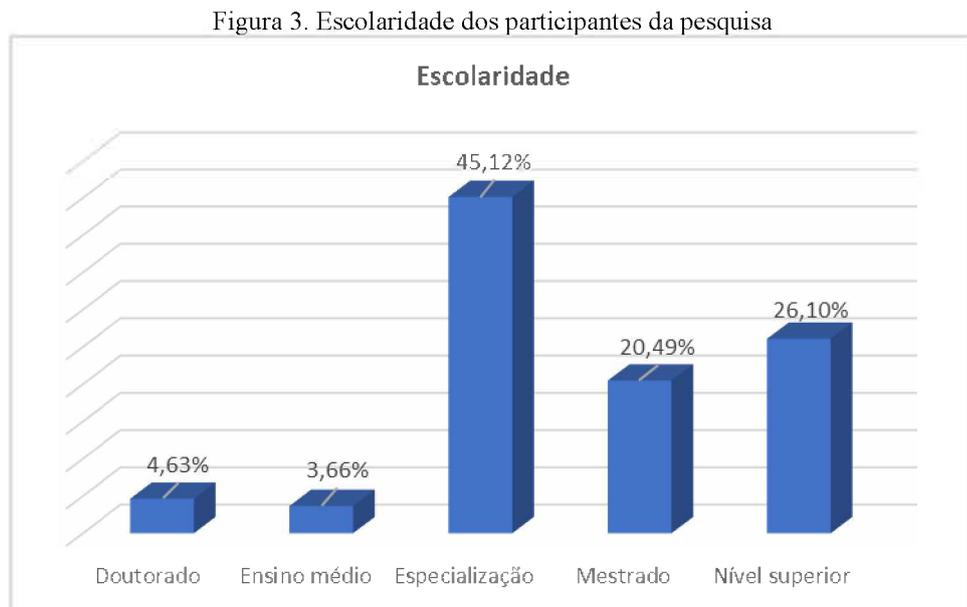
O instrumento de coleta de dados foi enviado à todos os servidores e não somente àqueles que exerciam suas atividades em regime de teletrabalho, de modo que se pudesse identificar também, as atitudes dos servidores que não exerciam suas atividades em regime de teletrabalho. Ao todo, ambos os órgãos possuem um quantitativo geral de 2.514 servidores, dos quais 305 participavam do programa de teletrabalho no momento da pesquisa.

#### **3.3.1 Características demográficas e funcionais dos participantes**

O perfil dos participantes do estudo foi delineado com base nas variáveis relativas a primeira seção do instrumento de coleta de dados, composta por 11 questões divididas em perfil demográfico e funcional.

Com relação ao gênero, percebe-se uma predominância do gênero feminino, o qual corresponde a 65,12% dos respondentes. Quanto ao estado civil, 67,07% são casados ou possuem união estável, 24,63% são solteiros e 8,29% são divorciados ou separados. Observou-se ainda que 52,20% dos respondentes possuem filhos, havendo maior predominância para os filhos com faixa etária de dois a sete anos (48%).

No que se refere ao nível de escolaridade dos cargos, 75,12% dos participantes são ocupantes de cargos de nível superior e 45,12% possuem pós-graduação *latu senso*, conforme apresentado na Figura 3.

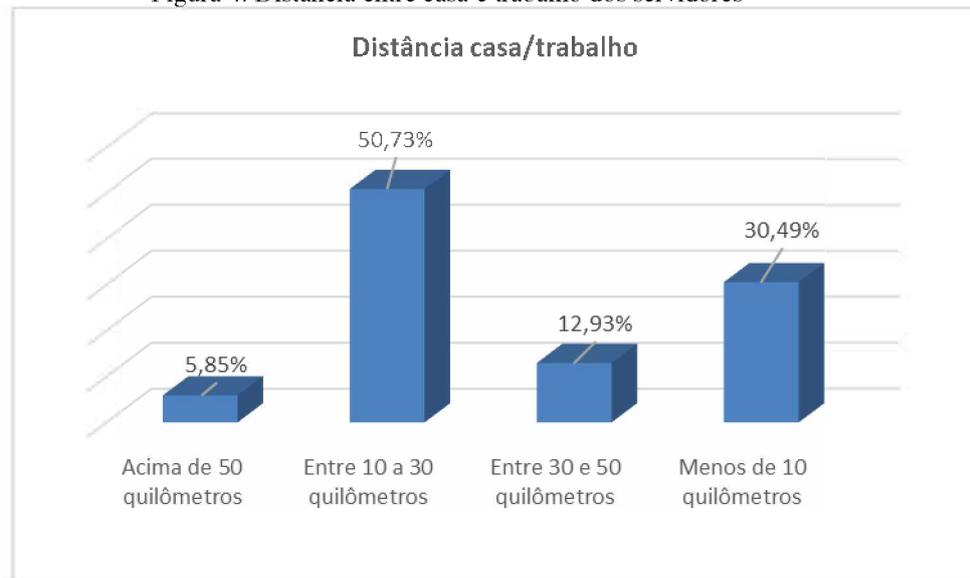


Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos servidores (53%) possui de 1 a 10 anos de serviço na organização. Já a faixa etária com maior predominância foi de 29 a 39 anos (52,20%).

Do total de participantes, 50,73% moram a uma distância que varia entre 10 a 30 quilômetros da organização, seguido daqueles que moram a menos de 10 quilômetros (30,49%), entre 30 e 50 quilômetros (12,93%) e acima de 40 quilômetros (5,85%), conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4. Distância entre casa e trabalho dos servidores



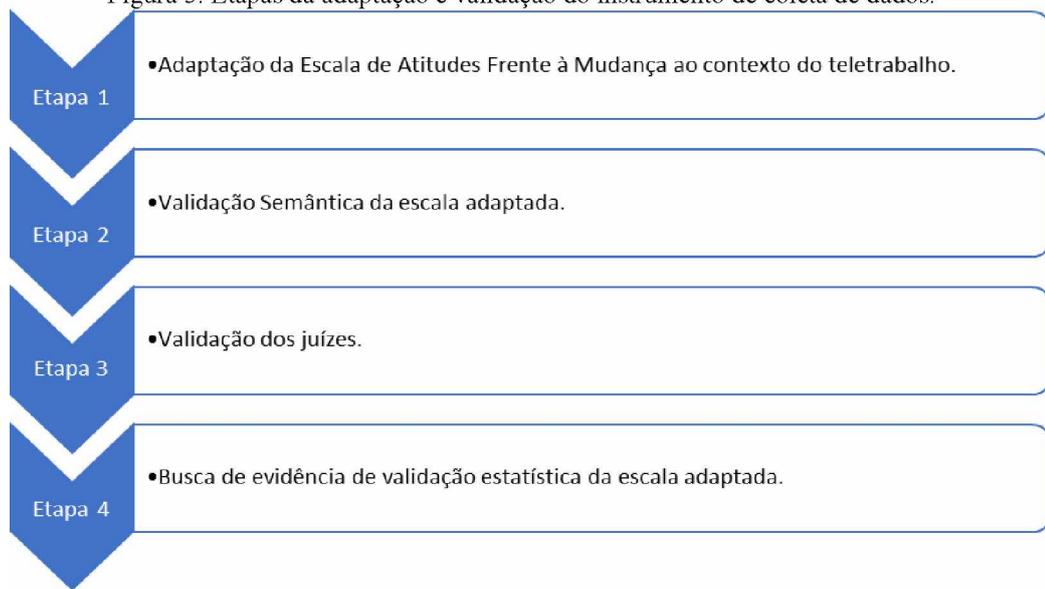
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto a participação no teletrabalho, observou-se que 34,63% participam do programa, sendo que daqueles que não participam 75% gostariam de participar.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

Para identificar as atitudes dos servidores frente à implantação do teletrabalho, foi utilizada a escala de Atitudes frente à Mudança, construída e validada por Neiva, Ros e Paz (2004), após procedidos os ajustes necessários à adaptação e revalidação do instrumento para o contexto do teletrabalho. As etapas de adaptação e revalidação da escala estão apresentadas nos itens 3.5 e 3.6 desta dissertação e esquematizadas na Figura 5.

Figura 5. Etapas da adaptação e validação do instrumento de coleta de dados.



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.4.1 Informações gerais sobre a escala de Atitudes Frente à Mudança

Essa fase do estudo foi realizada em quatro etapas: a) adaptação da escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004); b) validação semântica; c) validação de juízes e, c) validação estatística, as quais serão detalhadas a seguir.

Esse instrumento foi utilizado pois seus itens constituem-se em importantes variáveis referentes aos indicadores de um processo de mudança organizacional. A escala original foi construída a partir de entrevistas realizadas com 15 profissionais de organizações públicas e privadas, que tiveram como objetivo identificar os pensamentos desses profissionais sobre os processos de mudança organizacional. Essas entrevistas permitiram identificar três fatores de atitudes frente à mudança (aceitação, temor e ceticismo).

A escala foi validada a partir de uma amostra de 409 indivíduos de duas organizações brasileiras, sendo submetida, pelas autoras, à análise paralela, análise fatorial exploratória e confirmatória. Compõem a escala 36 itens, associados a uma escala de concordância tipo

*Likert* de cinco pontos, onde: 0 = Discordo totalmente, 1= Concordo pouco, 2= Concordo mais ou menos; 3= Concordo muito e 4= Concordo totalmente.

A escala possui bons índices de confiabilidade em todos os fatores. O fator aceitação (alfa de *Conbrach* = 0,83) é composto por nove itens relacionados às crenças e comportamentos positivos desenvolvidos pelos indivíduos nos processos de mudanças organizacionais. O fator temor (alfa de *Conbrach* = 0,88) possui nove itens, que estão relacionados ao medo da perda de poder e de benefícios e das incertezas vividas em situações de mudança. E o fator ceticismo (alfa de *Conbrach* = 0,95) composto por 18 itens que envolvem as crenças e comportamentos negativos desenvolvidos pelos indivíduos quanto aos processos de mudança organizacional.

Além disso, o instrumento original é composto por duas seções, a primeira refere-se às atitudes frente à mudança e a segunda aos Dados Complementares. Destaca-se que ambas as partes do instrumento foram adaptadas visando alcançar os objetivos definidos para a presente pesquisa.

### **3.5 Adaptação da Escala de Atitudes Frente à Mudança**

A etapa de adaptação da escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004) foi precedida de uma revisão de literatura sobre os temas mudança organizacional, atitudes frente à mudança e teletrabalho. Essa revisão teve como objetivo subsidiar a análise dos indicadores a fim de verificar a necessidade de alteração.

No que concerne a primeira seção (escala de medida), a revisão da literatura bem como a análise dos enunciados dos itens permitiu a substituição de 28 itens que não se adequavam ao contexto do teletrabalho e possibilitou também a inserção de quatro novos indicadores. Além disso, foram realizadas alterações na redação de 12 itens a fim de adaptá-

los ao contexto do teletrabalho. Desse modo, as modificações realizadas permitiram que o instrumento passasse a ser composto por 40 itens (Apêndice F)

Na segunda seção do instrumento (dados complementares) eram solicitados dados referentes à idade, sexo, escolaridade, cargo e tempo de serviço na organização. Todavia, para descrever as relações existentes entre as atitudes frente à mudança no contexto de implementação do teletrabalho e as variáveis demográficas e funcionais, procedeu-se com algumas modificações. Tais alterações permitiram que essa seção fosse dividida em duas partes (Perfil Sociodemográfico e Perfil Funcional), onde constam sete e cinco questões, respectivamente, e conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8. Primeira seção da escala de medida adaptada.

| <b>Perfil</b>           | <b>Questão</b>   |
|-------------------------|--|
| Perfil Sociodemográfico | 1- Gênero<br>2- Idade<br>3- Estado Civil<br>4- Cônjuge ou companheiro trabalha fora de casa<br>5- Possui filhos que moram com você (ainda que com guarda compartilhada)? Se sim, quantos?<br>6- Escolaridade<br>7- Distância entre sua casa e o trabalho |
| Perfil Funcional        | 1- Nível de escolaridade do cargo efetivo<br>2- Tempo de serviço no órgão<br>3- Participa do programa de teletrabalho<br>4- Se não participa do teletrabalho, deseja participar  |

Fonte: Elaborado pela autora.

Após essa etapa, os itens da primeira seção do instrumento foram submetidos à validação semântica, por juízes e revalidação estatística, conforme apresentado detalhadamente nos subtópicos a seguir.

### **3.6 Revalidação da escala**

Um processo de validação significa avaliar se o instrumento de fato, mede aquilo que se propõe a medir (PASQUALI, 2011) e permite identificar a existência de possíveis inconsistências ou falhas de construção e compreensão dos itens (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Dessa forma, procedeu-se as etapas de revalidação da escala com o objetivo de garantir um maior rigor metodológico e garantir a confiabilidade do instrumento, conforme apresentado nos subtópicos a seguir.

#### **3.6.1 Validação semântica**

O instrumento preliminar, composto por 40 itens foi validado semanticamente, sendo aplicado à um grupo de sete servidores públicos federais, vinculados a um órgão público do poder executivo federal. Essa fase foi realizada em março de 2018 por meio de uma reunião e teve como objetivo verificar se todos os itens eram compreensíveis, bem como corrigir possíveis problemas de linguagem e de compreensão, ambiguidades e inconsistências.

A reunião foi conduzida de acordo com o seguinte roteiro:

- a) Apresentação dos objetivos da pesquisa;
- b) Solicitação de leitura e preenchimento do questionário para verificar compreensão do conteúdo dos itens;
- c) Levantamento de dúvidas; e
- d) Incentivo quanto a apresentação verbal e/ou escrita de sugestões e adequações que melhorassem a compreensão do instrumento.

Após levantadas e analisadas as sugestões obtidas foram realizadas adequações na redação de 20 itens, com a finalidade de torná-los mais claros e objetivos, sendo que os demais itens não sofreram nenhum tipo de alteração.

### **3.6.2 Validação de conteúdo por juízes**

Após a etapa de validação semântica foi construída a segunda versão do instrumento preliminar. Essa versão foi encaminhada para análise de sete especialistas em gestão pública. A finalidade da validação dos juízes é comprovar, teoricamente, se os itens correspondem adequadamente ao construto, por meio da opinião de especialistas (PASQUALI, 2001).

Assim, pretendeu-se identificar se os itens do instrumento, de fato, estavam correlacionados com as três dimensões de atitudes apresentadas na literatura. A escala foi enviada aos juízes via *e-mail* e os participantes foram orientados a realizar a leitura de cada item e indicar a dimensão (atitudes de aceitação, temor e ceticismo) ao qual cada item estaria relacionado.

Para análise dos dados obtidos nesta etapa, foi medido o grau de concordância entre os juízes a respeito da pertinência de cada item à dimensão teórica, conforme orientações de Pasquali (2001).

Os resultados demonstraram que todos os itens da escala adaptada estavam relacionados às atitudes de aceitação, temor e ceticismo, assim como os itens constantes na escala original. Todavia, cinco itens (9, 15, 32, 33 e 39) apresentaram grau de concordância inferior a 80% e, por esse motivo, foram reformulados com base nas sugestões dos especialistas. Após essa alteração, a escala foi submetida a outros três juízes, sendo que desta vez, o grau de concordância de todos os itens foi igual ou superior a 80%, alcançando, assim, o percentual sugerido por Pasquali (2001).

### **3.6.3 Busca de Evidência de Validade Estatística da Escala adaptada – revalidação estatística**

Com o objetivo de verificar a confiabilidade dos itens de aceitação, temor e ceticismo no contexto do teletrabalho, procedeu-se a revalidação estatística da escala que teve como finalidade verificar a confiabilidade dos itens para o contexto do teletrabalho, buscando evidências de validade psicométrica do construto por meio de uma solução fatorial congruente com a teoria. Para a execução das análises estatísticas utilizou-se o *software* IBM SPSS® *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Hair et al (2009) sugerem que para realizar a análise fatorial a amostra deve ser preferencialmente maior ou igual a 100 observações. Para o autor, como regra geral, o tamanho da amostra mais aceitável para assegurar resultados mais robustos deve ter uma proporção de dez respostas para cada item, sendo que o número de respostas recebidas para realização do presente estudo superior ao mínimo necessário.

Em um primeiro momento, foi realizada uma limpeza inicial dos dados com a finalidade de identificar a ocorrência de dados ausentes (*missing values*) e valores extremos (*outliers*). Quanto aos dados omissos, foram excluídos 118 casos da base de dados e não foram encontrados dados extremos que fragilizassem as análises pretendidas.

Uma vez verificada a distribuição dos dados e os pressupostos necessários para a análise fatorial, realizou-se uma análise fatorial exploratória (Componentes Principais) buscando identificar os indicadores de fatorabilidade da matriz. Assim, as propriedades psicométricas da escala foram verificadas por meio da inspeção da matriz de correlações, do cálculo do índice da adequação da amostra (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett*.

Os resultados encontrados nessa avaliação foram satisfatórios, uma vez que foi identificada a presença de correlações significativas entre todos os itens da escala. Verifica-se no Quadro 9, que o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresentou um índice de 0,91, o que

de acordo com a classificação de Pasquali (2011) é considerando um excelente pressuposto para a realização da análise fatorial. Além disso, o teste de esfericidade de *Barlett* foi significativo, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para revalidação estatística da escala.

Quadro 9. KMO e teste de Bartlett's

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,910     |
|  | Approx. Chi-Square | 7713,922 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df                 | 780      |
|  | Sig.               | ,000     |

Fonte: SPSS.

Para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos foram examinados os seguintes índices: a variância explicada de cada fator, o gráfico de sedimentação (*Scree Plot*), os autovalores (*eigenvalues*) maiores que dois, a análise paralela e a pertinência teórica. A análise paralela indicou a possibilidade de extração de quatro fatores, contudo os autovalores maiores que dois, resultam em três fatores, o que se confirmou no gráfico *scree plot*.

A definição do número de fatores se baseou no critério do autovalor maior que dois e na pertinência teórica, por isso, apesar da análise paralela ter indicado quatro fatores, foram utilizados três fatores. Dessa forma, analisou-se os dados novamente pelo método dos eixos principais e de rotação oblíqua do tipo *Promax*, forçando-se a solução em três fatores, conforme a estrutura encontra por Neiva, Ros e Paz (2004). Esses fatores explicam 43% da variância. Para que a solução em três fatores fosse considerada, houve a necessidade de retirada de 24 itens. Essa exclusão baseou-se na aplicação de critérios como a carga fatorial e a pertinência teórica. O ponto de corte adotado para definir a permanência no fator foi de 0,50 de carga fatorial. Também foram retirados do instrumento àqueles itens considerados complexos por apresentarem cargas fatoriais em fatores diferentes daqueles definidos teoricamente, ou seja, sem sentido teórico.

Nessa solução, dos 40 itens iniciais, 15 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50 e nove, apesar de apresentarem boas cargas, foram excluídos do instrumento por não estarem convergentes com a teoria (6, 13, 17, 18, 20, 31, 35, 37 e 40). Desse modo, após as análises estatísticas, a estrutura final do instrumento ficou composta por 16 itens divididos em três tipos de atitudes frente à mudança ocasionada pelo teletrabalho: ceticismo (cinco itens), temor (sete itens) e aceitação (quatro itens), tal como apresentado no Quadro 10.

Quadro 10. Estrutura final do instrumento

| Item   | Cargas dos fatores |             |             |
|--|--------------------|-------------|-------------|
|  | 1                  | 2           | 3           |
| 1. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.  | ,830               |             |             |
| 2. Na sua organização, a implantação do teletrabalho não dá certo.   | ,646               |             |             |
| 3. O teletrabalho piora as relações de trabalho.   | ,713               |             |             |
| 4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.   | ,578               |             |             |
| 5. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.   | ,583               |             |             |
| 6. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.                          |                    | ,750        |             |
| 7. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.                                  |                    | ,813        |             |
| 8. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.                                 |                    | ,756        |             |
| 9. Em sua organização, as pessoas sentem medo das mudanças ocasionadas pelo teletrabalho.                                    |                    | ,592        |             |
| 10. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.   |                    | ,522        |             |
| 11. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.                         |                    | ,570        |             |
| 12. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.   |                    | ,540        |             |
| 13. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.  |                    |             | ,802        |
| 14. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.   |                    |             | ,575        |
| 15. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.                    |                    |             | ,757        |
| 16. Na sua organização, as pessoas reagem de forma positiva às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelo teletrabalho. |                    |             | ,500        |
| <b>Alfas de Cronbach</b>   | <b>0,80</b>        | <b>0,84</b> | <b>0,76</b> |
| <b>Número de itens</b>   | <b>5</b>           | <b>7</b>    | <b>4</b>    |

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores dos alfas superiores a 0,76 indicam uma boa consistência interna da escala, assim como àquela da escala original de Neiva, Ros e Paz (2004), que obteve alfas de *Conbrach* de 0,83 a 0,95.

### **3.6.4 Procedimentos de coleta de dados**

Os dados sobre as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional no contexto do teletrabalho foram obtidos por meio da aplicação da Escala de Atitudes Frente à Mudança adaptada ao contexto do teletrabalho. A participação na pesquisa foi voluntária e a aplicação da escala se deu por meio de formulário eletrônico autoexplicativo criado e disponibilizado por meio do *Survey Monkey*. O formulário foi enviado aos servidores de cada órgão estudado via *e-mail* pelas áreas de gestão de pessoas de ambos os órgãos, em agosto de 2018. A ideia inicial era de que a escala ficasse disponível por um período de 20 dias, contudo a partir da análise da evolução do número de respostas dos participantes, optou-se por estender esse período de modo que se pudesse alcançar um número maior de respostas.

Devido as tramitações internas de cada órgão, a escala foi disponibilizada aos servidores em momentos distintos. A pesquisa foi encaminhada aos servidores da Anvisa no dia 23 de agosto de 2018 e aos servidores do MJSP em 30 de agosto de 2018. Após solicitação da pesquisadora, a pesquisa foi novamente divulgada em ambos os órgãos (Anvisa – 26 de setembro de 2018 e MJSP – 19 de setembro de 2018) e a coleta de dados foi encerrada em 05 de outubro de 2018, o que permitiu um acréscimo considerável no número de participantes.

### **3.6.5 Procedimentos para análise de dados**

Os dados inicialmente foram submetidos a análises estatísticas exploratórias e descritivas, que conforme recomendações de Tabachnick e Fidell (2007) e Hair et al (2009), são bastantes úteis na identificação de variáveis com distribuição não normal, localização de *outliers*, bem como análise do relacionamento existente entre as variáveis para verificar a existência de multicolinearidade e singularidade das mesmas.

As respostas aos itens da escala aplicada foram submetidas à análise dos componentes principais (método *PROMAX*) e à análise de consistência interna (alfa de *Conbrach*) buscando avaliar a estrutura empírica dos dados, reduzir o número de variáveis, bem como para validar o conteúdo e avaliar a confiabilidade de seus itens, conforme apresentado no item 3.6.

Com o intuito de analisar as possíveis relações existentes entre as atitudes frente à mudança no contexto do teletrabalho e as variáveis demográficas e funcionais dos servidores, foram realizadas análise de correlação e regressão linear múltipla. As análises foram realizadas buscando compreender o relacionamento existente entre as variáveis antecedentes e a variável critério, verificando o grau de predição das mesmas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, que teve como objetivo geral, investigar as atitudes frente à mudança organizacional (aceitação, temor e ceticismo) no contexto de implantação do regime de teletrabalho no setor público brasileiro e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcionais e demográficas dos servidores.

Para que o objetivo geral pudesse ser alcançado, esse estudo se propôs a adaptar a escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004); revalidar a escala adaptada em diferentes contextos organizacionais do setor público brasileiro e identificar possíveis relações existentes entre características individuais, funcionais e demográficas, com as atitudes frente à mudança introduzida pelo teletrabalho.

Os procedimentos adotados para a adaptação e revalidação da escala de medida, foram descritos na seção três, nos itens 3.5 e 3.6. Destaca-se que assim como a escala original de Neiva, Ros e Paz (2004), a escala adaptada apresentou bons índices de confiabilidade (alfa de *Conbrach*: fator 1=0,80; fator 2= 0,84 e fator 3= 0,76), sendo possível observar que o instrumento apresenta indícios de qualidade psicométrica (PASQUALI, 2011). Em síntese, o instrumento adaptado parece ter uma estrutura estável para ser utilizado em estudos que buscam investigar as atitudes dos indivíduos frente à mudança ocasionada pela implementação do teletrabalho.

Após a busca de evidências de validade estatística da escala adaptada, buscou-se identificar as atitudes dos indivíduos frente à mudança ocorrida com a implementação do teletrabalho no setor público, bem como analisar possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos servidores, por meio de estatística descritiva e análise de correlações e de regressão linear múltipla.

No Quadro 11 serão apresentados os principais resultados descritivos relativos às atitudes desenvolvidas pelos indivíduos em um contexto de mudança: ceticismo, temor e aceitação. Desse modo, as médias e desvio padrão relativos a cada item da escala podem ser visualizados no Quadro 11.

Quadro 11. Estatísticas descritivas dos itens por fator

| <b>Ceticismo</b>   |              |              |
|--|--------------|--------------|
| <b>Item</b>  | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> |
| 1. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.  | 1.68         | 1.034        |
| 2. Na sua organização, a implantação do teletrabalho não dá certo.   | 1.49         | .952         |
| 3. O teletrabalho piora as relações de trabalho.   | 1.98         | 1.136        |
| 4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.   | 1.50         | .888         |
| 5. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.   | 1.48         | .959         |
| <b>Temor</b>   |              |              |
| <b>Item</b>  | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> |
| 6. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.                          | 2.78         | 1.179        |
| 7. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.                                  | 2.36         | 1.249        |
| 8. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.                                 | 2.38         | 1.230        |
| 9. Em sua organização, as pessoas sentem medo das mudanças ocasionadas pelo teletrabalho.                                    | 2.12         | 1.035        |
| 10. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.   | 2.99         | 1.270        |
| 11. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.                         | 2.96         | 1.232        |
| 12. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.   | 4.20         | 1.135        |
| <b>Aceitação</b>   |              |              |
| <b>Item</b>  | <b>Média</b> | <b>D. P.</b> |
| 13. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.  | 2.72         | 1.275        |
| 14. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.   | 2.83         | 1.046        |
| 15. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.                    | 2.77         | 1.285        |
| 16. Na sua organização, as pessoas reagem de forma positiva às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelo teletrabalho. | 2.79         | 1.079        |

Fonte: Elaborada pela autora.

É possível constatar a partir dos dados do Quadro 11, que a atitude que obteve os maiores escores médios foi aquela relacionada ao temor, seguida das atitudes de aceitação. Por outro lado, a atitude com os menores escores médios foi a de ceticismo, tornando-se a atitude menos enfatizada pelo grupo de pessoas da amostra.

Com base nessa constatação, é possível inferir que os respondentes da pesquisa possuem bons níveis de aceitação ao teletrabalho, ao mesmo tempo em que apresentam temor

em relação à mudança ocasionada por essa nova modalidade de trabalho. Isso demonstra que, apesar de apresentarem crenças e comportamentos positivos em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação do teletrabalho, é possível perceber que o medo de perdas e as incertezas vividas pelos servidores nesse processo de mudança possuem maior predominância. Essas atitudes de aceitação parecem corroborar com o quantitativo de 75% de servidores que gostariam de participar do teletrabalho, o que parece estar relacionado com as percepções positivas dos servidores quanto a utilização do teletrabalho nas organizações estudadas.

A presença das atitudes de temor como característica da amostra estudada, não se diferencia dos resultados encontrados nas pesquisas que se propuseram a identificar as atitudes dos indivíduos frente aos processos de mudança organizacional. Neiva e Pantoja (2011) ao estudarem as relações entre as atitudes frente à mudança e as estratégias de aprendizagem no trabalho, também identificaram o temor como a atitude mais presente, seguidas das atitudes de aceitação e ceticismo, as quais apresentaram valores similares. Esse resultado também corrobora com os estudos conduzidos por Neiva, Ros e Paz (2004), Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) e Machado e Neiva (2017).

Ainda no Quadro 11 observa-se, que os indicadores mais percebidos pelos indivíduos que correspondem a atitude temor são: “Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho”; “A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização”; e, “As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho”. Esses indicadores parecem estar relacionados com algumas das desvantagens do teletrabalho apresentadas na literatura, tais como o aumento da jornada de trabalho e a sobrecarga de trabalho (MANN, VAREY e BUTTON, 2000; TREMBLAY, 2002; TIETZE, 2005; TASKIN, 2010; NOHARA et al, 2010; JUNIOR e CAETANO, 2009; NOGUEIRA e PATINI, 2012; BARROS e SILVA, 2010).

Partindo da afirmação de que as atitudes negativas (temor e/ou ceticismo) devem ser utilizadas como preditoras de intenção comportamental e que a probabilidade de comportamentos de apoio às mudanças é maior quando os indivíduos percebem que a mudança é bem planejada e preparada pela organização (NERY e NEIVA, 2015), esse resultado parece apontar a necessidade de um planejamento eficiente com relação à sensibilização e comunicação interna, naquilo que se refere, sobretudo, às características e impactos do teletrabalho para os servidores, gestores e para a organização.

Ao contrário das médias similares entre os fatores aceitação e ceticismo, identificadas nos estudos de Neiva e Pantoja (2011), Neiva, Ros e Paz (2004), Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) e Machado e Neiva (2017), o presente estudo não demonstrou ambiguidade nessas atitudes, uma vez que não apresentou similaridade em seus escores médios.

Para verificar a relação entre as atitudes dos indivíduos frente à mudança e as variáveis funcionais e demográficas, foram realizadas análises de regressão múltipla, de modo a se determinar a força e magnitude da relação entre as variáveis critério (atitudes) e o conjunto de variáveis preditoras (demográficas e funcionais).

Para que a regressão possa ser realizada, é necessário verificar alguns pressupostos de modo a evitar que a análise seja distorcida. Assim, antes de realizar as análises de correlação e de regressão procedeu-se a checagem de tais pressupostos. Os critérios utilizados foram similares àqueles adotados na análise fatorial exploratória e baseados nas orientações de Pasquali (2009), Tabachnick e Fidell (2007) e Hair et al (2009).

Esse tipo de procedimento estatístico implica no estabelecimento de um número de casos superior ao das variáveis independentes, para que a predição da variável critério possa ser realizada de modo adequado e estatisticamente significativo. De acordo com Hair et al (2009), a razão mínima é de, pelo menos, cinco casos por variável independente e o nível desejado está entre 15 e 20 observações para cada variável independente. No caso do presente

estudo, verificou-se que o número de sujeitos (410) resultava em uma razão de 41 casos por variável independente, não violando, portanto, o requisito mínimo aceitável.

Foram verificados, ainda: a linearidade, homocedasticidade, ausência de multicolinearidade, singularidade, independência dos erros/resíduos e normalidade, sendo que essas análises não identificaram problemas nos dados, fazendo com que todos os pré-requisitos necessários para realizar a regressão múltipla fossem alcançados.

As variáveis foram classificadas em dois grupos: variáveis antecedentes (preditoras) e variáveis de saída (critério). O modelo ficou composto de 10 variáveis independentes (antecedentes ou preditoras), sendo 7 variáveis demográficas (1- Gênero; 2- Idade; 3- Estado Civil; 4- Cônjuge ou companheiro trabalha fora de casa; 5- Possui filhos que moram com você; 6- Escolaridade; 7- Distância entre casa e trabalho) e 3 variáveis funcionais ( 1- Nível de escolaridade do cargo; 2- Tempo de serviço no órgão; 3- Participa do teletrabalho). Quanto as variáveis critério, estas, são representadas pelos fatores: ceticismo, temor e aceitação.

O passo seguinte envolveu a observância da tabela de correlações de modo a verificar a correlação das variáveis com os fatores. Assim, somente as variáveis que apresentaram nível de correlação significativa com algum fator de atitudes foram incluídas no modelo de regressão.

A Tabela 1 apresenta os valores da média, desvio padrão e das correlações entre as variáveis demográficas e funcionais e as variáveis ceticismo, temor e aceitação. Constatou-se que não foram encontradas correlações significativas entre as variáveis “gênero”, “estado civil”, “cônjuge ou companheiro trabalha fora”, “possui filhos”, “escolaridade” e “nível de escolaridade do cargo” com as variáveis critério. Desse modo, foram incluídas no modelo de regressão linear múltipla apenas as variáveis antecedentes que apresentavam grau de correlação significativo com as atitudes de ceticismo, temor e aceitação.

Tabela 1. Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis

|   | Média | D.P. | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8       | 9       | 10     | 11      | 12     | 13     | 14   |
|---|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|------|
| 1.Ceticismo                               | 1.62  | .74  |         |         |         |         |         |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 2.Temor                                   | 2.59  | .85  | .381**  |         |         |         |         |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 3.Aceitação                               | 2.77  | .89  | -.332** | -.382** |         |         |         |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 4.Gênero                                  | 1.35  | .477 | -.018   | -.049   | -.015   |         |         |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 5.Idade                                   | 1.42  | .495 | .214**  | -.037   | -.009   | .055    |         |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 6.Estado Civil                            | 1.41  | .640 | .081    | .005    | -.015   | -.088   | -.013   |        |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 7.Cônjuge trabalha fora                   | 1.26  | .439 | .065    | .023    | -.006   | .106    | .073    | .401** |        |         |         |        |         |        |        |      |
| 8.Tem filhos que moram com você           | 1.48  | .500 | .080    | .032    | -.072   | .027    | -.180** | .284** | .254** |         |         |        |         |        |        |      |
| 9.Escolaridade                            | 2.96  | .893 | .027    | .052    | -.020   | -.154** | .173**  | .001   | -.124* | -.037   |         |        |         |        |        |      |
| 10.Distância casa/trabalho                | 1.88  | .693 | -.041   | -.037   | .113*   | -.054   | .117*   | -.084  | .074   | -.156** | -.078   |        |         |        |        |      |
| 11.Instituição do cargo                   | 1.26  | .440 | -.173** | -.030   | .026    | .124*   | -.070   | .009   | .113*  | -.022   | -.312** | .021   |         |        |        |      |
| 12.Escolaridade do cargo                  | 1.75  | .440 | -.071   | .054    | -.049   | -.013   | .042    | -.066  | -.063  | -.108*  | .431**  | -.081  | .113*   |        |        |      |
| 13.Tempo de serviço                       | 1.54  | .627 | .258**  | .021    | -.077   | .014    | .510**  | .064   | .116*  | -.120*  | .167**  | .145** | -.241** | -.016  |        |      |
| 14.Participa do teletrabalho              | 1.65  | .476 | .266**  | .055    | -.203** | .156**  | .138**  | .068   | .070   | .050    | -.116*  | -.079  | .154**  | -.113* | .155** |      |
| 15.Gostaria de participar do teletrabalho | 1.25  | .432 | .413**  | .005    | -.089   | -.001   | .160**  | .058   | .064   | .000    | .078    | .001   | -.019   | .033   | .146*  | .066 |

Legenda: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma vez compreendido o comportamento dessas variáveis procedeu-se a construção dos modelos preditivos. A Tabela 2 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla, utilizando o método *Enter*, buscando verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e a variável critério ceticismo.

Os dados do modelo cinco (Tabela 2) ilustram que a regressão linear múltipla com todas as variáveis antecedentes incluídas, explica 15% das atitudes de ceticismo frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho de forma significativa ( $R^2= 0,151$ ;  $p<0,05$ ). No que se refere as variáveis demográficas os valores do  $\beta$  (beta) das variáveis “idade” e “distância entre casa e trabalho” indicam relação significativa com o ceticismo. Esses dados indicam que o ceticismo desenvolvido pelos respondentes é maior quanto menor é a distância entre a casa e o trabalho e quanto maior a idade dos participantes da pesquisa.

No que tange as variáveis funcionais, o valor do  $\beta$  ( $\beta=0,249$ ;  $p<0,05$ ), indica que os servidores que não fazem teletrabalho, possuem maior magnitude de relacionamento com o ceticismo, ou seja, apresentam maiores índices de atitudes de ceticismo do que àqueles servidores que já participam do programa.

Tabela 2. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Ceticismo

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

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

Fonte: Elaborada pela autora.

No que concerne à variável critério temor, esta, não foi incluída na análise de regressão múltipla, pois não apresentou correlação significativa com nenhuma variável antecedente.

Na Tabela 3 é possível observar os resultados da regressão múltipla para a variável critério aceitação. Observa-se que as variáveis “distância entre casa e trabalho” e se “participa do teletrabalho”, parecem ter algum tipo de influência nas atitudes de aceitação apresentadas pelos indivíduos da amostra, ou seja, esses dados indicam que a aceitação ao teletrabalho desenvolvida pelos respondentes é maior quanto maior a distância entre a casa e o trabalho e quando os respondentes já desenvolvem suas atividades em regime de teletrabalho.

Tabela 3. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Aceitação

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

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

Fonte: Elaborada pela autora.

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

Esse resultado pode ser atribuído à característica dos indicadores da escala no fator temor, já que, em sua maioria, estão vinculados as questões relacionadas ao contexto organizacional e do trabalho, tais como o medo da perda de direitos e benefícios e da

sobrecarga de trabalho. Além disso, parece reforçar a relação existente apontada na literatura entre o contexto e o desenvolvimento das atitudes (NEIVA e PANTOJA, 2011).

As variáveis que se destacam como preditoras das atitudes de ceticismo correspondem à idade, tempo de serviço e se o indivíduo participa ou não do programa de teletrabalho. Os resultados encontrados permitiram identificar que, quanto maior a idade do indivíduo e quanto mais tempo de serviço na organização, mais atitudes de ceticismo são apresentadas.

Além disso, percebe-se também, que aqueles servidores que não fazem o teletrabalho possuem mais atitudes de ceticismo do que aqueles que o fazem. Esse resultado pode ser atribuído a falta de conhecimento e de informação dos servidores quanto aos possíveis benefícios e características desse tipo de trabalho. Por outro lado, os servidores que participam dos programas de teletrabalho, e que, portanto, já conhecem seus benefícios e características demonstram mais atitudes de aceitação.

Outra variável demográfica preditora das atitudes de aceitação refere-se a distância entre a casa e o trabalho dos servidores. É possível perceber, que quanto maior a distância percorrida entre casa e trabalho, maiores são as atitudes de aceitação à mudança ocasionada pelo teletrabalho. Esse resultado pode estar relacionado com a redução dos custos com transporte e tempo de deslocamento, bem como com a menor exposição à violência urbana, citadas na literatura como vantagens do teletrabalho para o teletrabalhador (MELLO et al, 2014; NOHARA et al, 2010; PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007; ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017).

É importante destacar que conhecer essas atitudes pode ser um *feedback* importante do comportamento desenvolvido pelos indivíduos, o que permite repensar procedimentos de maneira a aprimorá-los ou redefini-los (RODRIGUES, NASCIMENTO e NEIVA, 2014) buscando potencializar os resultados com o teletrabalho.

Além disso, é possível perceber que identificar e entender as atitudes desenvolvidas pelos indivíduos permite um melhor gerenciamento da mudança, incluindo em seu planejamento estratégias capazes de reduzir o alto índice de falta de sucesso das mudanças apontado pela literatura (NERY e NEIVA, 2015). Entretanto, destaca-se que as atitudes negativas (temor e ceticismo) devem ser utilizadas somente como um indicativo de intenção comportamental (NERY e NEIVA, 2015) capaz de assessorar as ações de planejamento e gerenciamento do teletrabalho.

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

Ainda com base nesses resultados, especialmente, ao temor apresentado pelos participantes da pesquisa, parece ser preciso, além de estratégias de melhoria da comunicação interna e da sensibilização dos servidores para a importância do teletrabalho para as organizações públicas, repensar e redefinir estratégias gerenciais, sobretudo àquelas voltadas para a gestão de pessoas.

Destaca-se que para implantação do teletrabalho nas organizações, as pessoas e os processos organizacionais precisam mudar (STEIL e BARCIA, 2001), assim, é importante compreender não somente o processo de mudança, mas é preciso compreender também as pessoas e os aspectos que podem influenciar suas percepções e atitudes de enfrentamento da mudança e afetar positiva ou negativamente o sucesso de um programa de teletrabalho.

Em síntese, retomando as questões problema que buscavam responder como se caracterizam as atitudes dos indivíduos frente à mudança introduzida pelo teletrabalho no setor público e se o perfil individual, demográfico e funcional dos servidores influenciam nas atitudes desenvolvidas frente a implementação do regime de teletrabalho nas organizações públicas, os resultados encontrados nesta pesquisa, mostraram que essas atitudes são caracterizadas por um alto índice de temor, seguidas de bons níveis de aceitação à essa nova modalidade de trabalho que vem sendo adotada nas organizações públicas brasileiras. Além disso, é possível perceber que algumas características individuais, demográficas e funcionais dos servidores parecem influenciar no desenvolvimento dessas atitudes devendo, portanto, ser consideradas durante o planejamento e gerenciamento dos programas de teletrabalho, com o propósito de melhorar os níveis de comprometimento dos servidores e aumentar as possibilidades de sucesso desses programas no setor público brasileiro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo estabeleceu como objetivo principal investigar as atitudes frente à mudança organizacional (aceitação, temor e ceticismo) ocasionada pelo teletrabalho no setor público brasileiro e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcionais e demográficas dos servidores. De forma específica se propôs a adaptar a escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004) e revalidá-la em diferentes contextos organizacionais do setor público brasileiro, bem como identificar possíveis relações existentes entre características individuais, funcionais e demográficas, com as atitudes frente à mudança decorrente da adoção do teletrabalho no setor público.

Acredita-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados, na medida em que foi possível identificar e analisar as atitudes em relação à mudança organizacional ocorrida pela implantação do teletrabalho em dois contextos organizacionais distintos do setor público. Além disso, foi possível verificar algumas relações das atitudes desenvolvidas com o perfil individual, funcional e demográfico dos servidores. No que tange aos objetivos específicos, a escala de Atitudes Frente à Mudança foi adaptada ao contexto de implementação do teletrabalho e passou pelas fases de validação semântica, de juízes e revalidação estatística.

A escala adaptada possui 16 itens e uma estrutura fatorial composta por três dimensões atitudinais: ceticismo, temor e aceitação, as quais obtiveram índices de validade e confiabilidade satisfatórios em todos os fatores, apresentando assim índices satisfatórios de fidedignidade.

Quanto as atitudes desenvolvidas pelos indivíduos, os resultados mostraram, que mesmo apresentando bons níveis de aceitação ao teletrabalho, a amostra estudada também apresenta muito temor em relação a esse tipo de trabalho. Apesar do grau de temor apresentado, verificou-se que as variáveis demográficas e funcionais não possuem influência

no desenvolvimento de tal atitude. Desse modo, percebe-se a necessidade de condução de estudos voltados para a análise das atitudes naquilo que se refere ao contexto organizacional e do trabalho, uma vez que os resultados apresentados parecem apontar que essa atitude pode estar sendo influenciada por aspectos relacionados ao contexto organizacional e não às características funcional e demográfico dos servidores.

A distância entre a casa e o trabalho apresentou-se como preditora tanto da atitude de aceitação quanto da atitude de ceticismo. As atitudes de ceticismo também estão relacionadas com a idade, sendo que as pessoas que não desempenham suas atividades em regime de teletrabalho também apresentam maiores índices de ceticismo. Enquanto isso, aqueles que já participam do teletrabalho apresentam maior abertura à introdução do teletrabalho.

Esses resultados parecem estar relacionados com algumas das desvantagens desse tipo de trabalho que são apresentadas na literatura, tais como a redução do tempo com deslocamento, redução de custos com transporte, falhas na comunicação, ausência de um planejamento adequado para introdução dessa nova modalidade de trabalho, dentre diversas outras desvantagens apresentadas.

Conforme pontua Steil e Barcia (2001), é comum que as organizações ignorem o fato de que a implantação do teletrabalho equivale à introdução de uma mudança cultural na organização e que, portanto, carece de uma análise aprofundada da capacidade organizacional de se mudar. Assim, este estudo pode ser um convite às organizações públicas a repensarem suas estratégias para implantação do teletrabalho, considerando as percepções e atitudes das pessoas e a necessidade de adequação de ações, sobretudo, aquelas voltadas a gestão de pessoas, como uma forma de obter sucesso com a adoção dessa modalidade de trabalho.

Considerando os aspectos apresentados sobre o teletrabalho, o ambiente mutante nas organizações públicas, o surgimento de novas tecnologias, a necessidade de racionalização de custos com a força de trabalho e, sobretudo, o atual contexto de busca de melhoria da

governança no serviço público, se faz necessário que as áreas de gestão de pessoas apresentem novos mecanismos e ferramentas de controle para adoção de novas modalidades de trabalho, buscando garantir a criação de valor público e a promoção de uma cultura orientada para resultados.

Os resultados obtidos trazem algumas reflexões importantes acerca do teletrabalho. Sinalizaram diversos desafios da gestão de pessoas e evidenciaram a necessidade de definir estratégias capazes de mitigar as atitudes negativas desenvolvidas pelos servidores e que visem o desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, repensando questões ligadas a gestão por competências, acentuando, dessa forma, a necessidade de estudos que contemplem o mapeamento de competências emergentes, considerando o viés tecnológico, às políticas de treinamento e capacitação, de estipulação de metas e avaliação de desempenho e de saúde e segurança do trabalho, de modo que se possa minimizar os efeitos negativos e possíveis resistências causadas pela prática do teletrabalho.

Considerando a fase embrionária dos estudos relativos ao teletrabalho no Brasil e a escassez de estudos empíricos sobre o tema no setor público brasileiro, espera-se que a presente pesquisa possa oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas para esta temática e que seja útil para o planejamento da adoção do teletrabalho no setor público, bem como sirva de estímulo para investigar os fatores que facilitem o sucesso dessa nova forma de trabalho.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, como por exemplo, não ter contemplado variáveis de contexto, nem tampouco, suas relações com as atitudes aqui investigadas. Além disso, mesmo sendo um estudo realizado em duas organizações públicas, os resultados encontrados não permitem uma generalização para todos os contextos organizacionais.

No entanto, futuros estudos podem contribuir para ampliar essa discussão. Novas pesquisas, dessa forma, podem examinar a estrutura fatorial encontrada e verificar se tal estrutura se confirma em outros contextos. Além disso, percebe-se também a necessidade de estudos capazes de identificar possíveis relações entre as características individuais, o contexto organizacional, as atitudes dos indivíduos e adoção do teletrabalho nas organizações públicas.

Sugere-se ainda, a realização de estudos que sejam capazes de avaliar os resultados do teletrabalho nas organizações públicas, sobretudo àqueles voltados à eficiência e economicidade, podendo abarcar ainda, questões relacionadas a qualidade de vida, mapeamento de competências e avaliação de desempenho. Esses estudos poderão auxiliar a implantação do teletrabalho no setor público brasileiro e contribuir com a construção de uma produção teórica mais robusta, de modo a promover o crescimento do conhecimento teórico-empírico sobre o teletrabalho nas organizações públicas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, set., 2017.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 51–56, 2005.

ALIZADEH, T.; SIPE, N. Impediments to teleworking in live/work communities: Local planning regulations and tax policies. **Urban Policy and Research**, v. 31, p. 208-224, 2013.

BAE, K. BIN; KIM, D. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356–371, 2016.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 383-400, 2002.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 215-232 mai./ago., 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shel Brasil. **Cadernos Ebape.BR**, v.8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, mar., 2010.

BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v.3, i.2, p.113- 129, Jun 2001.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOUCHENCOOGHE, D. Positioning Change Recipients Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 46, p. 500-531, 2010.

BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 3.467, 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 jul.2017. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 jan. de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9782.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9782.htm)>. Acesso em: 08 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 ago. 1943. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamento dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em: 06 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n. 870, de 1º de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1º jan. 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm)> Acesso em: 1º jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos

gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sípec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, 03 set. 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704) Acesso em: 05 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Portaria n. 139, de 09 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Disponível em: [www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs). Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Portaria n. 99, de 05 de abril de 2010. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Disponível em: [www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs). Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento. Primeiro Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – ciclo (2013). Brasília, 2013. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 17 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento. Segundo Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – ciclo (2016). Brasília, 2016. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 17 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Receita Federal do Brasil. Portaria n. 947, de 20 de abril de 2012. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 abr. 2012. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Receita Federal do Brasil. Portaria n. 2.694, de 13 de julho de 2017. Altera a Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017, que institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 set. 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria n. 469, de 13 de abril de 2016. Regulamenta o teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 abr. 2016. Disponível em: <

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/04/2016&jornal=1&pagina=30&totalArquivos=104>> Acesso em: 08 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria n 947, de 25 de outubro de 2016. Institui, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e Cidadania, a experiência-piloto denominada teletrabalho, o Comitê Gestor do Teletrabalho e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 out. 2016. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_27206904\\_PORTARIA\\_N\\_947\\_DE\\_25\\_DE\\_OUTUBRO\\_DE\\_2016.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27206904_PORTARIA_N_947_DE_25_DE_OUTUBRO_DE_2016.aspx)> Acesso em: 08 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria n. 926, de 31 de outubro de 2017. Institui o teletrabalho e o Comitê Gestor do Teletrabalho no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP, em caráter permanente e facultativo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1º de nov. 2017. Disponível em: [http://www.lex.com.br/legis\\_27536194\\_PORTARIA\\_N\\_926\\_DE\\_31\\_DE\\_OUTUBRO\\_DE\\_2017.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27536194_PORTARIA_N_926_DE_31_DE_OUTUBRO_DE_2017.aspx) Acesso em: 08 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Portaria n. 2.170, de 25 de novembro de 2016. Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos da Anvisa. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 nov. 2016. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_27229409\\_PORTARIA\\_N\\_2170\\_DE\\_25\\_DE\\_NOVEMBRO\\_DE\\_2016.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27229409_PORTARIA_N_2170_DE_25_DE_NOVEMBRO_DE_2016.aspx)> Acesso em: 08 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Portaria n. 1.665, de 02 de outubro de 2017. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa. **Boletim de Serviço**, Brasília, 02 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Relatório de Gestão do Exercício de 2016. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/documents/281258/2941545/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2016/37babdd1-e2cc-4dfe-9e6d-f90a1267b156>> Acesso em 08 fev. 2018.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia (dissertação de mestrado). Brasília, 2001.

BRUNO-FARIA, M. de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal Management**, v. 18, 1992.

CAILLIER, J. G. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. **American Review of Public Administration**, v. 42, p. 461-480, 2012.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? **American Review of Public Administration**, v. 43, p. 72-88, 2013a.

CAILLIER, J. G. Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. **Canadian Public Administration**, v. 56, p. 638-654, 2013b.

CAILLIER, J. G. Do role clarity and job satisfaction mediate the relationship between telework and work effort? **International Journal of Public Administration**, v. 37, p. 193-201, 2014.

CAILLIER, J. G. Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in U.S. federal agencies. **Public Personnel Management**, v. 45, p. 284-307, 2016.

CAMÕES, M. R. de S.; MENEZES, Pedro Paulo Murce. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos Enap**, n. 45, Brasília, 2017.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DEADRICK, D. L.; GIBSON, P. A. Revisiting the research-practice gap in HR: a longitudinal analysis. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 144-153, 2009.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**, v. 60 n. 6, p. 549–559, 2000.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DEMO, G. *et. al.* Gestão de Pessoas. In: DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, abr./jun., 2018.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepção dos Funcionários sobre Mudança Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 18, n. 2, p. 118-138, março / abril, 2014.

DUNLEAVY, P. et al. New Public Management Is Dead - Long Live Digital-Era Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16 (3) p. 467–494, 2006.

DURST, S. L. Assessing the effect of family friendly programs on public organizations. **Review of Public Personnel Administration**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 19-33, 1999.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & Direito**: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Jurua, 188 p., 2014.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. **Academy of Management Review**, n. 19, p. 756-785, 1994.

FREIRES, D. A. do N. et al. Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**. Porto Alegre, PUCRS, v. 45, n. 4, p. 513-523, outubro / dezembro, 2014.

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.

GONÇALVES, A. de O. et al. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 31-45, mai./ago., 2013.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 229 p., 2009.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 1022-1054, 1996.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTLEY J; SØRENSEN E.; TORFING J. Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, V. 73 n.6, p. 821–830, 2013.

HISLOP, D. et al Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. Elsevier. **Information and Organization**, v. 5, n. 4, p. 222-232, october, 2015.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, p.3-4, 1991.

ISIDRO-FILHO, A.; SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília, junho, 2016.

JUNIOR, E. P.; CAETANO, M. E. S. Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22–31, 2009.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 225 p.

KWON, M.; JEON, S. H. Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 3, p. 239–262, 3 set. 2017.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago., 2001.

LEE, S. Y.; HONG, J. H. Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. **Public Administration Review**, v. 71, p. 870-879, 2011.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 17-63, 2003.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 4, p. 8-32, 2005.

LUCENA, M. D. da S. Desempenho e Produtividade. In: LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, p. 13-47, 2004.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R. Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, p.22-29, 2017.

MAHLER, J. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, p. 407-418, 2012.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, 2000.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. (Org.). **Gestão pública no Brasil Contemporâneo**. 1 ed. São Paulo: Edições FUNDAP, p. 330-328, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. *et. al.* Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n.3, p. 208-223, 2007.

MELLO, Á. **Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH, 1999.

MELLO, Á. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* multicliente atuantes no Brasil: Estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

MELLO, Á. A. A. *et. al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Rev. ADM. UFSM**, Santa Maria, v.7, n.3, p. 373-388, set., 2014.

MITCHEL, H. The social implications of telework: the UK experience. **World Transport Policy & Practice**, v.2, n.1-2, p. 29-35, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. San Francisco, 1994.

NEIVA, E. R. **Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. das G. T. da. Validación de una escala de actitudes con relación al cambio organizacional. **Revista de Psicología del Trabajo e de las Organizaciones**, v. 20, n.1, p. 9-30, 2004.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista de Psicologia: Organizações e trabalho**, v. 15, p. 271-285, jul/set., 2015.

NEIVA, E. R.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e Mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 2, p. 145-155, maio/agosto, 2011.

NERY, V. de F. Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (dissertação de mestrado), 2012.

NERY, V. de F. **Atributos da Mudança Organizacional**: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no trabalho. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia (tese de doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

NERY, V. de F.; NEIVA, E. R. Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: testando o papel mediador das atitudes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 259-268, abr./jun., 2015.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereira e. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J. et. al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun., 2010.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho Remoto e Desafio dos Gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out./dez., 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT (1996). Sobre o trabalho a domicílio. Disponível em: [http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_242947/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang--pt/index.htm) Acesso em: 30 de janeiro de 2018.

OVERMYER, S. P. **Implementing telework**: Lessons learned from four federal agencies. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government, 2011.

PANTOJA, M. J. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXII. Madrid, Espanha. Novembro, 2017.

PASQUALI, L. **Técnicas do Exame Psicológico** – TEP manual. v. I. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; 2011.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. de L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 7-32, 2002.

POLLIT, C. **Managerialism and the Public Services: cuts or cultural change in the 90s**, 2. Ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.

PORRAS, J. I; ROBERTSON, P. Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D; HOUGH, L. M (Orgs.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, 1992.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: Risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BILHIM, J. A. de F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 257-277, jan/mar., 2013

RHODES, R A W. The New Governance: Governing without Governance. **Political Studies**, v. 44, p. 652-667, 1996.

ROBBINS, S. P. Mudança organizacional e administração do estresse. In: **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, L. G.; NASCIMENTO, T. G.; NEIVA, E. R. Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o caso da Polícia Militar do Distrito Federal. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 3, p. 574-591, 2014.

ROSENFELD, C. L. ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho informacional: O teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C.. Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, abr./jun., 2005.

SALTZSTEIN, A. L.; TING, Y.; SALTZSTEIN, G. H. Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. **Public Administration Review**, v. 61, p. 452-467, 2001.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, J. de S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. Panamá, 1999.

SILVA, L. M. T. da; COSTA, B. K.; ALBUQUERQUE, L. G. de. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, nov., 2009.

SOBRATT, Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Cartilha de Orientação para implantação do teletrabalho e home office**. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/08072016-sobratt-lanca-cartilha-de-orientacao-para-implantacao-do-teletrabalho-e-home-office/>>. Acesso em 26 jan. 2018.

SOARES, A. Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. **Administration & Society**, v. 43 (8), p. 842-868, 2011.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.1, p. 74-84, janeiro/março, 2001.

SVARA, J. H.; WATT, T. C.; JANG, H. S. How are U.S. cities doing sustainability? Who is getting on the sustainability train, and why? **Cityscape**, 15(1), 9-44, 2013.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Using Multivariate Statistics. 5° ed. New York: Allyn and Bacon, 2007.

TACHIZAWA, T.; MELLO, Á. **Estratégias empresarias e o teletrabalho**. Rio de Janeiro: Pontal, 200 p., 2003.

TASKIN, L.B.F. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21 N. 13, pp. 2503-2520, 2010.

TASKIN, L.; EDWARDS, P. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, p. 195-207, 2007.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v. 18, n. 1, p. 48-62, 2005.

TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. ERA – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul./set., 2002.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

VALENTIM, J. H. Teletrabalho e relações de trabalho. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Brasília, N° 19, pp. 58-62, 2000.

VAN de VAN, A. H; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, n. 20, p. 510-540, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANNA, C. M. de M.; PIERANTONI, C. R.; FRANÇA, T. C. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, n. 23(3), p. 925-950, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WADSWORTH, L. L.; FACER, R. L.; ARBON, C. A. Alternative work schedules in local government: Cui bono? *Review of Public Personnel Administration*, 30, 322-340, 2010.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-386, 1999.

WOOD Jr, T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODMAN, R. W. Evaluation research in organizational change: arguments for a “combined paradigm” approach. *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT, v.3, p. 161-180, 1989.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Carta de apresentação

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, 19 fevereiro de 2018.

Ao Senhor (a)

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Senhor (a) xxxxxxxx,

A senhora Míriam Aparecida Mesquita Oliveira, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, está desenvolvendo sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se **“Teletrabalho e Atitudes Frente a Mudança: um estudo multicase no setor público”**.

Com o objetivo de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicitamos a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora, autorização para realizar a pesquisa documental, a aplicação de questionários e entrevistas nessa organização. Ressaltamos que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário, o nome ou qualquer outra forma de identificação da organização poderá ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Respeitosamente,

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Orientadora da Pesquisa  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

## APÊNDICE B: Termo de Consentimento da instituição participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL

Senhor (a) xxxxxxxx,

A pesquisa proposta será realizada pela estudante Míriam Aparecida Mesquita Oliveira, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília. A pesquisa deverá ser apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e será realizada com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Importante destacar que, devido a natureza da pesquisa, a participação não acarretará em quaisquer danos ou custos para essa organização e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida a qualquer tempo pela pesquisadora e pela professora orientadora. Além disso, destacamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

O trabalho será elaborado a partir dos dados obtidos por meio de pesquisa documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas com servidores em regime de teletrabalho e em regime presencial de trabalho, além de gestores das unidades organizacionais que adotam o teletrabalho.

O trabalho será intitulado “*Teletrabalho e atitudes frente à mudança: um estudo multicase no setor público*” e possui como objetivo investigar as atitudes dos indivíduos frente à mudança no contexto de implantação do regime de teletrabalho no setor público brasileiro e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcional e demográfica dos servidores.

Após a conclusão (prevista para o início de 2019), a dissertação será disponibilizada no repositório da Biblioteca Central da UnB, e uma via será encaminhada aos órgãos participantes da pesquisa.

Por fim, agradecemos a autorização e apoio e reforçamos a importância da participação desse órgão para que este trabalho possa ser realizado.

Brasília - DF, 19 de fevereiro de 2018.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja

Professora orientadora

---

Miriam Aparecida M. Oliveira

Estudante pesquisadora

Ciente das informações constantes no presente, autorizo a aplicação da pesquisa no âmbito dessa instituição.

Nome:

Cargo:

**APÊNDICE C: Escala de Atitudes frente à Mudança (adaptada – versão para validação semântica).**

Prezado servidor,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo identificar as atitudes frente à mudança organizacional no contexto de implantação do regime de teletrabalho no setor público e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcionais e demográficas dos servidores.

A pesquisa será realizada pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, Míriam Aparecida Mesquita Oliveira, com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões pois, as informações prestadas por você são **SIGILOSAS** e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, resguardando sua privacidade e anonimato.

Sua participação é muito importante para a elaboração deste trabalho.

Agradecemos sua participação!

***Perfil Sociodemográfico***

**1- Sexo:**

Feminino     Masculino

**2- Idade:** \_\_\_\_\_ anos.

**3- Estado civil:**

Solteiro     Casado/União Estável     Separado/Divorciado     Viúvo

**4- Possui filhos:**

Não possui filhos     Possui 1 filho     Possui 2 filhos     Possui 3 filhos     Possui 4 ou mais filhos

**5- Escolaridade (nível mais alto completo)**

Nível médio ou inferior     Nível Superior     Especialização     Mestrado  
 Doutorado

### *Perfil Profissional*

**1- Qual o nível de escolaridade de seu cargo efetivo?**

( ) Intermediário ( ) Médio ( ) Superior

**2- Qual seu tempo de serviço no órgão? \_\_\_\_\_ anos.**

**3- Você participa do programa de teletrabalho?**

( ) Sim ( ) Não

As frases abaixo se referem aos vários tipos de comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre os processos de mudança ocasionados pela adoção do teletrabalho em suas organizações. **Pensando no processo de implantação do regime de teletrabalho em sua organização, leia cada frase com atenção e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.**

Para responder, basta marcar o número que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas, onde:

| <b>0</b><br>DISCORDO<br>TOTALMENTE | <b>1</b><br>CONCORDO<br>POUCO | <b>2</b><br>CONCORDO<br>MAIS OU<br>MENOS | <b>3</b><br>CONCORDO<br>MUITO | <b>4</b><br>CONCORDO<br>TOTALMENTE |
|------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|
|------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Na sua organização, as pessoas sentem algum tipo de ameaça com a implantação do regime de teletrabalho.                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Na sua organização a implantação do teletrabalho não dá certo.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Na sua opinião, a falta de informação faz com que as pessoas deixem de aderir ao teletrabalho em sua organização.                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.  |   |   |   |   |   |
| 5. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho com medo do isolamento social e profissional.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar a qualidade de vida dos servidores.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. A adesão ao teletrabalho pode gerar prejuízos nos processos de avaliação de desempenho se comparados ao trabalho em regime presencial. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. É muito difícil mudar o comportamento dos servidores dentro da sua organização.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. As desvantagens geradas pelo teletrabalho são maiores do que as vantagens que ele oferece.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| (Continua)  |   |   |   |   |   |

| (Continuação)  |           |
|--|-----------|
| 12. Sua organização não teve um planejamento bem organizado e bem estruturado para implantação do teletrabalho, ela simplesmente aconteceu.                    | 0 1 2 3 4 |
| 13. Com o teletrabalho, as pessoas podem obter uma melhor utilização de seu tempo.   | 0 1 2 3 4 |
| 14. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.  | 0 1 2 3 4 |
| 15. Na sua organização, as pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.   | 0 1 2 3 4 |
| 16. A organização perde em produtividade com a implantação do teletrabalho.  | 0 1 2 3 4 |
| 17. O teletrabalho gera preconceito ou impressão de que os teletrabalhadores não trabalham da maneira como deveriam.   | 0 1 2 3 4 |
| 18. O teletrabalho traz benefícios para a organização.   | 0 1 2 3 4 |
| 19. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.  | 0 1 2 3 4 |
| 20. As pessoas demonstram interesse e entusiasmo com o teletrabalho.   | 0 1 2 3 4 |
| 21. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na as organização.  | 0 1 2 3 4 |
| 22. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.   | 0 1 2 3 4 |
| 23. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.  | 0 1 2 3 4 |
| 24. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.  | 0 1 2 3 4 |
| 25. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para o sucesso do teletrabalho.  | 0 1 2 3 4 |
| 26. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.   | 0 1 2 3 4 |
| 27. As mudanças comportamentais dentro de sua organização são sempre muito lentas.   | 0 1 2 3 4 |
| 28. Conhecer experiências de mudanças bem-sucedidas faz com que as pessoas sejam favoráveis à novas mudanças, como por exemplo, a implantação do teletrabalho. | 0 1 2 3 4 |
| 29. O teletrabalho piora as relações de trabalho.  | 0 1 2 3 4 |
| 30. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.   | 0 1 2 3 4 |
| 31. O teletrabalho melhora a satisfação e motivação dos servidores que o adotam.   | 0 1 2 3 4 |
| 32. Na sua organização, as pessoas não gostam de processos de mudança organizacional.  | 0 1 2 3 4 |
| 33. A falta de informação sobre o teletrabalho gera expectativas irreais nos servidores.   | 0 1 2 3 4 |
| 34. O teletrabalho em sua organização gera oportunidades para o crescimento pessoal.   | 0 1 2 3 4 |
| 35. O teletrabalho traz um novo ânimo para os servidores de sua organização.   | 0 1 2 3 4 |
| 36. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.   | 0 1 2 3 4 |
| 37. O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar o desempenho da organização.  | 0 1 2 3 4 |
| 38. Em sua organização, os servidores apresentam críticas negativas ao teletrabalho.   | 0 1 2 3 4 |
| 39. Em sua organização, os servidores se mostram temerosos ao teletrabalho.  | 0 1 2 3 4 |
| 40. Em sua organização, os servidores se mostram favoráveis ao teletrabalho.   | 0 1 2 3 4 |

**APÊNDICE D: Escala de Atitudes frente à Mudança (adaptada – versão para validação de juízes).**

Prezados,

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da etapa de validação de juízes da adaptação da Escala de Atitudes Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004).

A escala foi adaptada para o contexto do teletrabalho no setor público e será aplicada com o objetivo de identificar as atitudes dos indivíduos frente à mudança no contexto de implantação desse regime de trabalho em organizações públicas.

A pesquisa será realizada pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, Míriam Aparecida Mesquita Oliveira, com a orientação da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Sua participação é muito importante para a elaboração deste trabalho. Agradecemos sua participação!

**Escala de Atitudes Frente à Mudança (validada por NEIVA, ROS e PAZ, 2004), adaptada com as peculiaridades do teletrabalho.**

As frases abaixo se referem aos vários tipos de comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre os processos de mudança ocasionados pela adoção do teletrabalho em suas organizações. Esses comportamentos e ideias são divididas em três dimensões, conforme apresentado por Neiva, Ros e Paz (2004):

- (1) **Atitudes de aceitação:** referem-se às crenças e comportamentos positivos desenvolvidos pelos indivíduos em relação ao regime de teletrabalho;
- (2) **Atitudes de temor:** referem-se às crenças e comportamentos de medo da perda de poder e de benefícios, bem como das incertezas vividas com a adoção do teletrabalho;
- (3) **Atitudes de ceticismo:** referem-se às crenças e comportamentos negativos desenvolvidos pelos indivíduos em relação ao regime de teletrabalho.

Para a validação, basta realizar a leitura dos itens e indicar na coluna “Dimensão”, a dimensão ao qual cada item está relacionado, sendo (1) para as Atitudes de aceitação, (2) para as Atitudes de temor e (3) para as atitudes de ceticismo.

| Itens (Indicadores)   | Dimensões |
|---|-----------|
| 1. Na sua organização, as pessoas sentem algum tipo de ameaça com a implantação do regime de teletrabalho.  |           |
| 2. Na sua organização a implantação do teletrabalho não dá certo.   |           |
| 3. Na sua opinião, a falta de informação faz com que as pessoas deixem de aderir ao teletrabalho em sua organização.  |           |
| 4.O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.   |           |
| 5. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho com medo do isolamento social e profissional.  |           |
| 6.O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar a qualidade de vida dos servidores.  |           |
| 7.As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.  |           |
| 8.Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.  |           |
| 9.A adesão ao teletrabalho pode gerar prejuízos nos processos de avaliação de desempenho se comparados ao trabalho em regime presencial.                        |           |
| 10.É muito difícil mudar o comportamento dos servidores dentro da sua organização.  |           |
| 11. As desvantagens geradas pelo teletrabalho são maiores do que as vantagens que ele oferece.  |           |
| 12. Sua organização não teve um planejamento bem organizado e bem estruturado para implantação do teletrabalho, ela simplesmente aconteceu.                     |           |
| 13. Com o teletrabalho, as pessoas podem obter uma melhor utilização de seu tempo.  |           |
| 14. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.   |           |
| 15. Na sua organização, as pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.  |           |
| 16. A organização perde em produtividade com a implantação do teletrabalho.   |           |
| 17. O teletrabalho gera preconceito ou impressão de que os teletrabalhadores não trabalham da maneira como deveriam.  |           |
| 18. O teletrabalho traz benefícios para a organização.  |           |
| 19. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.   |           |
| 20. As pessoas demonstram interesse e entusiasmo com o teletrabalho.  |           |
| 21. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.  |           |
| 22. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.  |           |
| 23. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.   |           |
| 24. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.   |           |
| 25. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para o sucesso do teletrabalho.   |           |
| 26. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.  |           |
| 27. As mudanças comportamentais dentro de sua organização são sempre muito lentas.  |           |
| 28. Conhecer experiências de mudanças bem-sucedidas faz com que as pessoas sejam favoráveis às novas mudanças, como por exemplo, a implantação do teletrabalho. |           |
| 29. O teletrabalho piora as relações de trabalho.   |           |
| 30. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.  |           |
| (Continua)  |           |

|  |  |
|--|--|
| (Continuação)  |  |
| 31. O teletrabalho melhora a satisfação e motivação dos servidores que o adotam.         |  |
| 32. Na sua organização, as pessoas não gostam de processos de mudança organizacional.    |  |
| 33. A falta de informação sobre o teletrabalho gera expectativas irreais nos servidores. |  |
| 34. O teletrabalho em sua organização gera oportunidades para o crescimento pessoal.     |  |
| 35. O teletrabalho traz um novo ânimo para os servidores de sua organização.             |  |
| 36. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.                 |  |
| 37. O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar o desempenho da organização.          |  |
| 38. Em sua organização, os servidores apresentam críticas negativas ao teletrabalho.     |  |
| 39. Em sua organização, os servidores se mostram temerosos ao teletrabalho.              |  |
| 40. Em sua organização, os servidores se mostram favoráveis ao teletrabalho.             |  |

*Comentários ou sugestões:*

---



---



---



---

**APÊNDICE E: Escala de Atitudes frente à Mudança (adaptada – versão aplicada).**

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo identificar as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional no contexto de implantação do teletrabalho no setor público e analisar suas possíveis relações com as características individuais, funcionais e demográficas dos servidores.

A pesquisa acadêmica será realizada pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, Míriam Aparecida Mesquita Oliveira, com orientação da Profa. Maria Júlia Pantoja, em diferentes contextos organizacionais no setor público.

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

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail [miriam.oliveira21@gmail.com](mailto:miriam.oliveira21@gmail.com).

Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa!

Agradecemos sua participação!

Você concorda em participar da pesquisa?

Sim  Não

**Perfil Sociodemográfico**

Gênero

Feminino  Masculino  Outros

Faixa etária

De 18 a 28 anos  De 29 a 39 anos  De 40 a 50 anos  Mais de 50 anos

Estado civil

Solteiro  Casado ou união estável  Divorciado ou separado

Cônjuge ou companheiro (a) trabalho fora de casa?

Sim  Não

Possui filhos que moram com você?

Sim  Não

Se sim, qual a faixa etária? (marcar as opções referentes a todos os filhos)

Entre 0 meses a 2 anos  Entre 2 a 7 anos  Entre 7 a 12 anos  Acima de 11 anos

Qual a sua escolaridade? (nível mais alto completo)

Ensino fundamental  Ensino médio  Nível superior  Especialização  Mestrado  
 Doutorado

Qual a distância aproximada entre sua casa e o seu trabalho?

Menos de 10 quilômetros  Entre 10 a 30 quilômetros  Entre 30 a 50 quilômetros   
Acima de 50 quilômetros

### Perfil Funcional

Qual a Instituição que você trabalha?

Qual o nível de escolaridade do seu cargo?

Fundamental  Médio  Superior

Qual seu tempo de serviço nesta Instituição?

Você participa do teletrabalho?

Sim  Não

Se você não participa do teletrabalho, gostaria de participar?

Sim  Não

As frases abaixo se referem a vários tipos de comportamento ou ideias que as pessoas podem ter sobre os processos de mudança ocasionados pela adoção do teletrabalho em suas organizações.

Assim, pensando no processo de implantação do teletrabalho em sua organização, leia cada frase com atenção e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem. Para responder, basta marcar o número que melhor represente seu grau de concordância com as frases escritas.

Indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o teletrabalho em sua instituição, onde:

| 1.<br>Discordo<br>totalmente | 2.<br>Concordo pouco | 3.<br>Concordo mais<br>ou menos | 4.<br>Concordo muito | 5.<br>Concordo totalmente |
|------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|
|------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Na sua organização, as pessoas sentem algum tipo de ameaça com a implantação do regime de teletrabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Na sua organização a implantação do teletrabalho não dá certo.  | 1 2 3 4 5 |
| (Continua)   |           |

|   |           |
|---|-----------|
| (Continuação)   |           |
| 3. Na sua opinião, a falta de informação faz com que as pessoas deixem de aderir ao teletrabalho em sua organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.  | 1 2 3 4 5 |
| 5. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho com medo do isolamento social e profissional.  | 1 2 3 4 5 |
| 6. O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar a qualidade de vida dos servidores.   | 1 2 3 4 5 |
| 7. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.   | 1 2 3 4 5 |
| 8. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.   | 1 2 3 4 5 |
| 9. Na sua organização, as pessoas acreditam que o teletrabalho pode causar prejuízos nos processos de avaliação de desempenho.                                  | 1 2 3 4 5 |
| 10. É muito difícil mudar o comportamento dos servidores dentro da sua organização.   | 1 2 3 4 5 |
| 11. As desvantagens geradas pelo teletrabalho são maiores do que as vantagens que ele oferece.  | 1 2 3 4 5 |
| 12. Sua organização não teve um planejamento bem organizado e bem estruturado para implantação do teletrabalho, ela simplesmente aconteceu.                     | 1 2 3 4 5 |
| 13. Com o teletrabalho, as pessoas podem obter uma melhor utilização de seu tempo.  | 1 2 3 4 5 |
| 14. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.   | 1 2 3 4 5 |
| 15. Na sua organização as pessoas reagem de forma positiva às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelo teletrabalho.                                     | 1 2 3 4 5 |
| 16. A organização perde em produtividade com a implantação do teletrabalho.   | 1 2 3 4 5 |
| 17. O teletrabalho gera preconceito ou impressão de que os teletrabalhadores não trabalham da maneira como deveriam.  | 1 2 3 4 5 |
| 18. O teletrabalho traz benefícios para a organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 19. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.   | 1 2 3 4 5 |
| 20. As pessoas demonstram interesse e entusiasmo com o teletrabalho.  | 1 2 3 4 5 |
| 21. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 22. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.  | 1 2 3 4 5 |
| 23. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.   | 1 2 3 4 5 |
| 24. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.   | 1 2 3 4 5 |
| 25. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para o sucesso do teletrabalho.   | 1 2 3 4 5 |
| 26. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 27. As mudanças comportamentais dentro de sua organização são sempre muito lentas.  | 1 2 3 4 5 |
| 28. Conhecer experiências de mudanças bem-sucedidas faz com que as pessoas sejam favoráveis às novas mudanças, como por exemplo, a implantação do teletrabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 29. O teletrabalho piora as relações de trabalho.   | 1 2 3 4 5 |
| 30. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.  | 1 2 3 4 5 |
| 31. O teletrabalho melhora a satisfação e motivação dos servidores que o adotam.  | 1 2 3 4 5 |
| 32. Na sua organização, as pessoas não gostam das mudanças ocasionadas pela implantação do teletrabalho.  | 1 2 3 4 5 |
| 33. A falta de informação sobre o teletrabalho pode gerar insatisfação nos servidores.  | 1 2 3 4 5 |
| 34. O teletrabalho em sua organização gera oportunidades para o crescimento pessoal.  | 1 2 3 4 5 |
| 35. O teletrabalho traz um novo ânimo para os servidores de sua organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 36. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.  | 1 2 3 4 5 |
| 37. O teletrabalho é benéfico porque pode melhorar o desempenho da organização.   | 1 2 3 4 5 |
| (Continua)  |           |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (Continuação)  |   |   |   |   |   |
| 38. Em sua organização, os servidores apresentam críticas negativas ao teletrabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Em sua organização, os servidores se mostram favoráveis ao teletrabalho.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**APÊNDICE F: Escala de Atitudes frente à Mudança (adaptada – versão revalidada).**

| <b>0</b><br>DISCORDO<br>TOTALMENTE | <b>1</b><br>CONCORDO<br>POUCO | <b>2</b><br>CONCORDO<br>MAIS OU<br>MENOS | <b>3</b><br>CONCORDO<br>MUITO | <b>4</b><br>CONCORDO<br>TOTALMENTE |
|------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|
|------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Na sua organização, a implantação do teletrabalho não dá certo.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. O teletrabalho piora as relações de trabalho.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.   |   |   |   |   |   |
| 5. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Em sua organização, as pessoas sentem medo das mudanças ocasionadas pelo teletrabalho.                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem alterar sua rotina de trabalho.                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Sua organização prepara os servidores para realizar o teletrabalho.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Na sua organização, as pessoas reagem de forma positiva às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelo teletrabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |