

A implantação do teletrabalho em uma fundação de saúde do Amazonas na pandemia da Covid-19

O presente estudo teve como objetivo descrever como ocorreu o processo de implantação do teletrabalho em uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas no período da pandemia da Covid-19. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com oito gestores da Fundação e pesquisa documental. Os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo e categorizados com o auxílio do software Atlas.ti. Foi identificado decretos governamentais que possibilitaram o início do uso da modalidade, devido a pandemia. A adoção da modalidade no órgão se assemelhou com órgãos mais experientes no uso do teletrabalho. A implantação simultânea do Sistema Integrado de Gestão de Documentos (SIGED), responsável pela digitalização e modernização dos processos da Fundação, facilitou o trabalho dos servidores. O estudo explora a temática do teletrabalho nos chamados serviços essenciais e oferece informações relevantes para a gestão em saúde pública, especialmente sobre a implementação do teletrabalho em serviços públicos essenciais. Os resultados podem auxiliar administrações públicas na adoção da modalidade de teletrabalho para além da pandemia.

Palavras-chave: Implantação do Teletrabalho; Gestão em Saúde Pública; Serviços Essenciais; Pandemia Covid-19.

The implementation of telework in an Amazonas health foundation in the Covid-19 pandemic

The present study aimed to describe how the process of implementing telework took place in a Foundation of the Health System of the State of Amazonas during the period of the Covid-19 pandemic. Data collection was carried out from semi-structured interviews with eight Foundation managers and documentary research. The collected data were submitted to content analysis and categorized with the help of the Atlas.ti software. Government decrees were identified that made it possible to start using the modality, due to the pandemic. The adoption of the modality in the body was similar to more experienced bodies in the use of telework. The simultaneous implementation of the Integrated Document Management System (SIGED), responsible for digitizing and modernizing the Foundation's processes, facilitated the work of the servers. The study explores the theme of telework in so-called essential services and offers relevant information for public health management, especially on the implementation of telework in essential public services. The results can help public administrations in adopting the telework modality beyond the pandemic.


Keywords: Telework Implementation; Public Health Management; Essential Services; Covid-19 Pandemic.


Topic: **Gestão Pública**


Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **03/10/2023**

Approved: **10/11/2023**

Yasmin Bentes Rodrigues 
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2723057881019469>
<https://orcid.org/0000-0002-1719-1128>
yasminrodrig70@gmail.com

Fabiula Meneguete Vides da Silva 
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1562017815638375>
<https://orcid.org/0000-0001-6073-4506>
fabiulamv@yahoo.com.br

Maurício Brilhante de Mendonça 
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2502525640756065>
<https://orcid.org/0000-0002-4297-2196>
mbm1802@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0005

Referencing this:

RODRIGUES, Y. B.; SILVA, F. M. V.; MENDONÇA, M. B.. A implantação do teletrabalho em uma fundação de saúde do Amazonas na pandemia da Covid-19. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.14, n.4, p.60-75, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0005>

INTRODUÇÃO

A forma de trabalho em *home office*, possibilitada pela internacionalização e descentralização das empresas, caracteriza um cenário com diferentes formas de trabalhar e apresenta-se como uma realidade nova de trabalho, podendo ser realizado a partir do próprio ambiente em que se reside (BEAUREGARD et al., 2013; RAFALSKI et al., 2015; MESSENGER et al., 2017; CHARALAMPOUS et al., 2018).

A globalização gerou mudanças sociais e econômicas que aumentam a ameaça do surgimento de doenças e acelerou a disseminação de novos vírus (HASTINGS et al., 2016). O mundo viveu uma nova pandemia, causada pelo vírus da Covid-19, na qual a população foi aconselhada a ficar em suas residências e as empresas precisaram ser fechadas. Poucos estabelecimentos foram permitidos a ficarem abertos, como os chamados serviços essenciais (OKANO et al., 2020; OECD, 2021), em que um exemplo seria os serviços de saúde.

A modalidade de teletrabalho oportunizou a manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial, além de garantir proteção contra o vírus, reduzindo o contato social e evitando o colapso no sistema de saúde (LOSEKANN et al., 2020; OECD, 2021).

Diante da implantação urgente desse regime de trabalho, trabalhadores e gestores viram-se desafiados a encontrar a medida mais adequada da distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares (LOSEKANN et al., 2020). Foi o que ocorreu no local pesquisado, que se trata de uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas.

Explorar a temática do teletrabalho em um serviço essencial, ou seja, um órgão público da saúde, com a intenção de entender o processo de implantação da modalidade e contribuir para a gestão em saúde no serviço público (FILARDI et al., 2020), é o ponto sobre o qual a problemática deste estudo foi desenvolvida, em virtude da relevância de identificar quais foram os métodos gerenciais adotados para a implantação do teletrabalho na fundação analisada.

O objetivo geral do estudo foi descrever como ocorreu o processo de implantação do teletrabalho em uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas, sendo os objetivos específicos da pesquisa: (1) identificar os principais métodos adotados pelos gestores para a realização do teletrabalho de seus subordinados; (2) relacionar as vantagens e desvantagens apontadas pelos gestores, com base no material teórico; e (3) comparar a implementação com outros órgãos públicos que utilizam a modalidade há mais tempo, com base no material teórico.

O presente artigo científico está estruturado da seguinte forma: Introdução que apresenta e justifica o tema, ressaltando os objetivos do estudo; Revisão teórica que analisa três dimensões fundamentais: O teletrabalho no serviço público, O teletrabalho na pandemia e Vantagens e desvantagens do teletrabalho; Metodologia, na qual a pesquisa é caracterizada, a amostra apresentada, além da descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados; Resultados e Discussão, onde são apresentados e discutidos em profundidade, considerando os dados empíricos obtidos; Conclusões, que sintetiza as descobertas, destacando sua

relevância e contribuições para a literatura acadêmica e para a gestão de serviços públicos, em particular, no contexto do teletrabalho.

REVISÃO TEÓRICA

O teletrabalho no serviço público

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças em busca de melhoria nos serviços prestados à sociedade (OLIVEIRA et al., 2023; VIMIEIRO, 2016). Exige-se cada vez mais um governo menos burocrático, mais qualificado e eficiente na prestação de serviços, e que seja voltado para uma governança baseada em resultados (OLIVEIRA et al., 2023; LEITE et al., 2017).

Silva (2015) menciona que a temática do teletrabalho no serviço público ainda causa certa polêmica e que existem muitos preconceitos acerca da adoção efetiva da modalidade. No entanto, ressalta que, aos poucos, isso vem sendo superado pelos servidores públicos, principalmente quando se observam alguns exemplos de teletrabalho no serviço público, tanto de regimes estatutários, quanto de celetistas.

São os casos dos órgãos de Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O primeiro órgão foi o local de pesquisa de Mross (2016), neste, o autor aponta alguns critérios para entender como a modalidade de teletrabalho em órgãos públicos pode ser implantada, a saber: seu contexto institucional, suas ferramentas normativas, avaliação de desempenho e monitoramento. Além destes, o autor também identificou a formalização da relação de trabalho e a infraestrutura da modalidade que foram acrescentadas na descrição sobre o SERPRO. Já na Resolução n.º 227 (2016), também é possível identificar esses critérios, e mais três: retirada de documentos, retorno e criação de comissão. Esses critérios, dentro dos órgãos SERPRO e CNJ, são apresentados na análise e discussão dos resultados, juntamente com o que foi identificado na pesquisa dentro da Fundação, de forma comparativa.

O teletrabalho na pandemia

O ano de 2020 ficou marcado com o surgimento da nova doença Covid-19 (OKANO et al., 2020), tendo seus primeiros casos em Wuhan, China, no final de 2019. A doença causava uma severa síndrome respiratória aguda e rapidamente espalhou-se, tendo alcançado 58 outros países em março de 2020 (LI et al., 2020).

Governos aconselharam e constrangeram suas populações a ficarem em suas residências (OKANO et al., 2020), como medida a fim de controlar o contágio do vírus. Ainda que o isolamento e quarentena pudessem causar abalos psíquicos na sociedade (FARO et al., 2020). Como consequência, as empresas precisaram ser fechadas e poucos estabelecimentos foram permitidos a ficarem abertos, como os chamados serviços essenciais (OKANO et al., 2020), um exemplo seria os serviços de saúde.

Esse novo cenário desenhado pela pandemia da Covid-19 exigiu de empresas e organizações que se adaptassem à nova realidade e remanejaram a maioria dos seus funcionários para trabalharem em casa por meio do teletrabalho (OKANO et al., 2020; OECD, 2021).

O teletrabalho, ou *home office*, já era uma prática em algumas empresas e, com a disseminação da Covid-19, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo e aqueles que resistiam à nova modalidade tiveram que se adaptar (LOSEKANN et al., 2020). O teletrabalho acabou configurando-se como uma das principais estratégias para continuação das atividades laborais (CASTRO et al., 2020; OECD, 2021), já que a modalidade pode oferecer uma relevante oportunidade de manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial, além de garantir proteção contra o vírus, reduzindo o contato social e evitando o colapso no sistema de saúde (LOSEKANN et al., 2020).

O novo contato social passou a ocorrer por aplicativos de videoconferência, serviços em nuvem e redes privadas virtuais (OECD, 2021), as pessoas recorreram à internet e aos serviços baseados nela para se comunicar, interagir e continuar com suas responsabilidades profissionais de casa, com um aumento de 40% para 100% do uso dos serviços de internet, em comparação ao período pré-lockdown (DE' et al., 2020). Outra ferramenta bastante utilizada nesse período foram as VPNs (*Virtual Private Network*), que pode ser definida como uma rede de dados privada com o intuito de criar pontes de ligação entre diversos dispositivos através de uma rede pública, esta permite que o trabalho em *home office* por meio de troca de dados segura entre a empresa e o trabalhador (LEAL et al., 2021).

No sentido de ampliar ainda mais a ideia dos autores, antes da pandemia, Mello (1999) já destacava o uso de tecnologias de comunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e outros recursos de apoio, enquanto Boonen (2002) o uso de *notebooks*, equipamentos de teleconferência, telefones fixos e celulares. E de forma mais moderna, o uso de *smartphones*, *tablets*, *laptops* (MESSENGER et al., 2017).

Castro et al. (2020) sinalizam que “as mudanças experimentadas em função da pandemia provocaram alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, com revisão das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas”. Essa manutenção de processos e estruturas destacam o trabalho desenvolvido pela SOBATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho), em 2020, que apresentou a Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho, contendo uma metodologia de suporte às empresas e aos inúmeros teletrabalhadores que estão envolvidos nessa nova realidade. Outro material que explora esse processo de implantação é o Plano de Intensificação do Teletrabalho em Órgãos e Entidades Públicas, da Controladoria-Geral da União (PIRONTI et al., 2020).

Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Harpaz (2002) aponta, em seu estudo, que os potencialmente afetados pela prática do teletrabalho são os indivíduos, as organizações e a sociedade. Barros et al. (2010) também verificaram que não há um consenso dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos.

Das vantagens voltadas aos **indivíduos** no uso do teletrabalho, Harpaz (2002) destaca a autonomia/independência; horário de trabalho flexível; gerenciamento de tempo aprimorado; gestão mais eficiente do tempo livre; economizando tempo e despesas de viagem; flexibilidade no cuidado de familiares; flexibilidade profissional. Enquanto Barros et al. (2010) a redução de custos para o empregado sobre o deslocamento; melhora na produtividade; criatividade; atividades mais organizadas; flexibilidade de horário;

menos exposição ao estresse e violência do deslocamento; melhora na qualidade de vida. Já Filardi et al. (2020), apontam a redução do gasto com transporte; estrutura e tecnologia adequada para o teletrabalho; maior segurança em casa; menos exposição à violência e à poluição; flexibilidade de horário, menor deslocamento; menos interrupções; mais privacidade; melhora da qualidade de vida; silêncio no ambiente de trabalho; mais contato com a família.

No que diz respeito as vantagens para a **sociedade**, conforme Harpaz (2002), seria a melhoria na qualidade do meio ambiente; diminuição do tráfego; solução para população com necessidades especiais; economizando em infraestrutura e energia. Enquanto Rodrigues (2011) acrescenta a geração de empregos; diminuição nos congestionamentos das cidades; redução de poluição, de consumo de combustível e dos níveis de contaminação ao meio-ambiente, melhorando a qualidade do ar; o combate à exclusão social, devido à integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; e o desenvolvimento de áreas menos favorecidas, rurais e periferias das grandes cidades, com a criação de telecentros.

Já para as **organizações**, as vantagens seriam, para Silva (2004), a diminuição do absenteísmo; seleção de colaboradores é ampliada; a empresa pode operar por 24 horas; melhor reação em caso de emergências; e as atividades não são descontinuadas em caso de crises no mundo. Já Filardi et al. (2020), acrescentam a economia de espaço; redução de custos; sem alteração da estrutura organizacional; infraestrutura adequada; funcionários mais motivados; flexibilidade nas relações de trabalho; mais produtividade.

Das desvantagens no uso da modalidade, para os **indivíduos**, Harpaz (2002) aponta o sentimento de pertencer prejudicado; sensação de isolamento; sem separação entre a casa do trabalho e casa; autodisciplina; falta de suporte profissional; avanço na carreira, pois é difícil para os trabalhadores desenvolverem sua carreira quando estão fora de vista; síndrome de disponibilidade excessiva; inadequação pessoal; questões legais. Barros et al. (2010) destacam o conflito vida profissional e familiar; dificuldades de comunicação e de integração; menor visibilidade; falhas técnicas; distração; sensação de sempre estar no trabalho; aumento nas despesas domésticas do trabalhador. Já Filardi et al. (2020) apontam a ausência de treinamento específico; distração, devido atividades domésticas; maior cobrança da empresa; perda de *status*; inseguranças na carreira dentro da organização.

No que tange as desvantagens para a **sociedade**, Harpaz (2002) cita a criação de uma sociedade independente. Rodrigues (2011) já destaca o aumento de doenças, decorrentes das precárias condições ergonômicas, gerando preocupação para a Previdência Social e comunidade em geral; precarização das relações de trabalho, devido às dificuldades de fiscalização; e margem à exploração de mão-de-obra barata.

Para as **organizações**, Silva (2004) aponta a não exclusividade do colaborador, pois este pode trabalhar em vários locais remotamente; a preocupação em aumentar a segurança de sistemas de informação; o alto investimento de capital; e o gerenciamento de contratos diversificados. Enquanto Filardi et al. (2020) destacam a implantação do teletrabalho em si; a ausência de treinamento; ausência de deficientes no programa de teletrabalho; o desenvolvimento no órgão foi prejudicado; a falta de reconhecimento pelos colegas de trabalho; e a dificuldade em controlar e fazer a supervisão dos

teletrabalhador.

METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa foi a do tipo qualitativa, sendo utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema (GIL, 2010), justificando-se a escolha devido ao cenário atípico em que a modalidade de teletrabalho foi implantada no local de pesquisa, levantando a necessidade de descrever como foi o processo de implantação em um órgão considerado serviço essencial no cenário epidêmico.

Fez-se o uso de uma pesquisa do tipo estudo de caso, uma vez que ela é utilizada em situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2015). A natureza do estudo foi descritiva, que investiga uma variável a fim de descrevê-la, caracterizá-la e dizer como ela é (VOLPATO, 2015).

A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas semiestruturadas (ZAMBELLO et al., 2018) e pesquisa documental (GIL, 2010). Ao todo, a Fundação possui 64 gestores, e 15 foram selecionados para as entrevistas, pois trabalhavam nas áreas consideradas mais apropriadas para a implantação da modalidade, como o administrativo e a parte multidisciplinar do órgão, dos quais oito gestores aceitaram participar, cujos perfis constam na tabela 1. As entrevistas ocorreram de forma híbrida, algumas de forma presencial, respeitando os protocolos de saúde, e outras por videoconferências, entre maio e junho de 2021, com duração média de 30 minutos cada. Cada gestor recebeu um termo de confidencialidade por e-mail, garantindo proteção de suas identidades e do que foi conversado nas entrevistas, sendo autorizada a sua gravação. Posteriormente, todas as conversas foram transcritas.

Embora entre os entrevistados houvesse mulheres, os resultados são apresentados citando apenas pronomes masculinos, no intuito de aumentar os cuidados com o compromisso de confidencialidade dos dados coletados.

A pesquisa documental deu-se com o levantamento dos decretos governamentais e das notas técnicas institucionais, sendo que os decretos governamentais são disponibilizados no site do Diário Oficial do Estado do Amazonas e as notas são documentos internos da Fundação, disponibilizadas em seu site institucional.

O roteiro da entrevista, testado previamente com dois gestores para possíveis ajustes, foi construído com base na revisão teórica presente neste artigo no trabalho de Mross (2016) e na Resolução nº 227/2016, e foi separado em três categorias, a saber: (i) pré-teletrabalho, (ii) durante o teletrabalho, no cenário da pandemia e (iii) pós-teletrabalho. Justifica-se a escolha dessas categorias, principalmente da última, pois esta pesquisa foi realizada um ano após o início da pandemia, investigando a experiência dos gestores acerca da modalidade, procurando entender variáveis capazes de descrever o processo de implantação da modalidade na Fundação.

A análise dos dados ocorreu por meio do método de análise de conteúdo descrito por Bardin (2016), que é um conjunto de técnicas de análises de comunicações, além de ser marcado por uma grande

disparidade de formas, também é adaptável a campos de aplicações vastos, neste caso, as entrevistas, em que o método foi utilizado para categorização do roteiro da entrevista até a análise das respostas dos gestores. De forma a auxiliar na análise, utilizou-se a plataforma Atlas.ti, que é um *software* que categoriza dados qualitativos (BARROS et al., 2010).

Tabela 1: Perfil dos gestores entrevistados.

Gestor	Tempo na Fundação	Função	Tempo na Função
G1	5 anos	Subgerente	4 anos
G2	+30 anos	Gerente	10 anos
G3	13 anos	Gerente	06 meses
G4	27 anos	Coordenador	10 anos
G5	21 anos	Assessor	7 anos
G6	25 anos	Subgerente	1 ano
G7	24 anos	Coordenador	1 ano
G8	+30 anos	Gerente	26 anos

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Decretos governamentais e notas técnicas internas

É importante destacar alguns pontos acerca do que ocorreu no estado do Amazonas para os órgãos e entidades públicas da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo começarem a utilizar a modalidade de teletrabalho em dados momentos durante a pandemia, conforme a tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Decretos governamentais.

Decreto	Descrição do decreto com enfoque no teletrabalho
Nº 42.061, 16/03/2020	Emergência de saúde pública no Estado do Amazonas; uso da modalidade de home office como medida de enfrentamento a pandemia para servidores do grupo de risco; exceto os órgãos de serviços essenciais.
Nº 42.085, 18/03/2020	Suspensão das atividades dos órgãos administrativos e entidades que não precisassem de atendimento presencial; turnos para atendimento e escalas de revezamento, exceto os órgãos de serviços essenciais.
Nº 42.460, 03/07/2020	Reabertura aos poucos das atividades, a partir de 06 de julho de 2020, e os servidores do grupo de risco, a partir de 20 de julho de 2020, exceto se houvesse recomendação médica contrária.
Nº 43.234, 23/12/2020	Aumento dos casos novamente, implantada novas medidas de enfrentamento à pandemia até 10 de janeiro de 2021, incluindo o uso do home office.
Nº 43.235, 23/12/2020	Os órgãos deveriam manter atividade presencial dentro do limite máximo de 30% de servidores, os demais 70% trabalhar de forma remota, resguardados os serviços públicos essenciais e os casos de urgência e emergência; os dirigentes dos órgãos ou entidades poderiam adotar escala de revezamento de servidores, com vistas a diminuir o risco de exposição a Covid-19.
Nº 43.282, 14/01/2021	Restringiu a circulação das pessoas, ressalvados os casos de extrema necessidade, cuja circulação fosse essencial para o controle da pandemia da Covid-19.
Nº 43.596, 20/03/2021	Dispôs sobre a restrição parcial e temporária de circulação de pessoas, em todos os municípios do Estado do Amazonas, na forma e período que especifica, até o dia 04 de abril de 2021.

No local da pesquisa, existiam, além dos decretos governamentais citados anteriormente, notas técnicas para difundir esses decretos entre os servidores e colaboradores sobre como proceder naquele cenário. Na pesquisa documental, a fim de identificar uma orientação sobre a implementação do teletrabalho no órgão, verificou-se a existência de oito notas técnicas, sendo que as notas 01, 04, 06 e 08 citam a questão do teletrabalho no órgão, conforme apresentadas na tabela 3. As notas técnicas 02, 03, 05 e 07 não referem orientações sobre a modalidade.

Tabela 3: Notas técnicas internas.

Nota técnica	Medidas adotadas
Nº 01	Liberação dos servidores acima de 70 anos; aqueles entre 60 a 69 anos teriam seus casos analisados individualmente

	pelos seus gestores, podendo ocorrer o remanejamento ou permuta para áreas sem contato com público externo ou afastamento das atividades; gestantes e lactantes seriam orientadas no departamento de pessoal; e os servidores com patologias que aumentassem a chance de mortalidade em caso de contaminação pela Covid-19, deveriam proceder com a documentação comprobatória de comorbidade a um setor de cuidados com a saúde do servidor da Fundação [...] e os casos também seriam analisados.
Nº 04	Acrescenta à anterior a dispensa dos servidores acima de 60 anos, não informando se ele exerceria suas atividades remotamente.
Nº 06	Altera a nota anterior. Continuidade das medidas, incluindo agora servidores que desenvolveram anticorpos pós-infecção ou que ainda não tivessem sido contaminados, instrui que o afastamento não impediria a adoção do regime de teletrabalho.
Nº 08	Altera a nota anterior. Continuidade de medidas anteriores. Passa a instruir como seriam os procedimentos da modalidade de teletrabalho.

Observou-se uma adequação sobre as orientações acerca da modalidade de teletrabalho da primeira nota técnica até a mais recente, segundo Castro et al. (2020), isso pode ter ocorrido devido às mudanças experimentadas em função da pandemia, sendo que elas provocaram alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, com revisão das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas. Mas não foi possível identificar os procedimentos quanto à estrutura que os servidores e colaboradores deveriam ter para proceder com a adoção da modalidade.

Pironti et al. (2020), no plano de intensificação do teletrabalho, dentro da IV seção, mencionam a inserção nos planos táticos como o levantamento do escopo de trabalho, enquanto, na cartilha disponibilizada pela SOBRATT (2020), na abordagem para implantação do teletrabalho, consta que se deve criar uma política para orientar o exercício das atividades de teletrabalho. Conforme os autores e a cartilha, os decretos governamentais e as notas técnicas encaixam-se nas respectivas fases citadas, porém os decretos governamentais não foram grandes norteadores sobre como implantar a modalidade, apenas que deveria ser implantada, conforme afirmam grande parte dos gestores, com destaque para fala de G3:

(G3) Os decretos ajudaram para o reconhecimento da situação de gravidade da pandemia, mas não trouxe indicações de procedimentos [...]. Cada setor buscou se adaptar da melhor maneira.

E as notas técnicas, segundo a fala de G6, que trabalhou na sua elaboração, considerou-se que, embora útil e necessário “não era o mais perfeito” dos documentos, conforme destacado no fragmento a seguir:

(G6) [...] nós trabalhamos uma nota técnica, onde [...] fazia-se uma previsão de como deveria proceder o teletrabalho e qual público deveria estar em teletrabalho, mais ou menos isso que ficou definido. Eu diria que houve uma institucionalização, que houve esse documento, não era o mais perfeito, mas existiu um documento.

Métodos adotados pelos gestores

Foi adotado pelos gestores métodos para utilização da modalidade, conforme suas necessidades de trabalho e ferramentas disponíveis, entrando em concordância com Losekann et al. (2020), tendo em vista que os trabalhadores e gestores viram-se desafiados a encontrar medidas adequadas para a distribuição e execução de metas e prazos. Destacaram-se os seguintes depoimentos:

(G3) Escala de trabalho na instituição e em casa, dentro do possível. Os profissionais indicaram suas atividades remotas [...]. Os que não tinham condições de fornecer serviço remotamente, apenas em situação de urgência eram acionados para prestar apoio aos pacientes e familiares no hospital.

(G5) Alguns ficaram fixos com o teletrabalho e as pessoas que estavam presentes ficaram [...] em escala. [...] Nós já implementamos aqui o *OneDrive*, que é um serviço que tu podes colocar toda as pastas que tu tens dentro daquela pasta institucional, nós migramos para lá, [...] é inclusive uma disponibilização do Portal Integra Manaus [...].

(G6) [...] de uma forma muito rudimentar, o RH encontrou um formulário que disponibilizou para os gestores, mas não houve uma gestão disso, tanto que eu acredito que por não ser algo rotineiro, faltou uma implementação melhor, até mesmo desse formulário, que era bem básico. [...].

(G7) [...] tem um formulário que é padrão, de solicitação de VPN que é para captar informações da nossa máquina, [...] isso é feito um procedimento na nossa máquina de casa para gente poder ter acesso às informações.

Os gestores G3 e G5 utilizaram as normativas dos decretos governamentais e das notas técnicas da direção no que diz respeito à utilização de escalas de trabalho, semelhante ao conceito de Mello (1999), compreendendo o teletrabalho como atividades periódicas fora da empresa uma ou mais vezes por semana em casa ou em outra área intermediária de trabalho.

Os gestores G5 e G1 relatam que utilizaram as ferramentas institucionais da Fundação, de um pacote chamado Portal Integra, em que a primeira destaca o *OneDrive* e o segundo refere o aplicativo de videoconferência chamado *Teams*, o que evitou as reuniões presenciais. Conforme De' et al. (2020), houve uma procura exponencial pelos serviços de internet no início da pandemia, embora o pacote citado pelos gestores já fosse algo utilizado por eles no dia a dia, no cenário da covid-19, o uso passou a ser mais recorrente. A ferramenta de serviço de nuvem foi apontada pelo OECD (2021).

O gestor G6 informou sobre a criação de um formulário para acompanhar as atividades pelo teletrabalho. Esse formulário foi notado na pesquisa documental, na nota técnica n.º 08, de modo que, na cartilha da SOBRATT, pode ser feita uma relação com a abordagem para implantação na fase de monitoramento e avaliação de implantação, porém o gestor enfatiza que não houve um controle desses formulários, mas não informou também como esse controle deveria ter sido realizado.

Por sua vez, G7 menciona um formulário de solicitação de VPN, segundo Leal et al. (2021), essa ferramenta pode ser definida como uma rede de dados privada com o intuito de criar pontes de ligação entre diversos dispositivos através de uma rede pública, neste caso, a conexão era feita entre o dispositivo do servidor e a rede interna do órgão. Porém, tal formulário não é citado em nenhuma das notas técnicas.

De forma complementar, os gestores foram questionados sobre os meios utilizados para comunicação entre eles e seus subordinados no período de teletrabalho, onde foi identificado que *Teams*, e-mail, *WhatsApp*, telefone e reuniões foram os meios mais utilizadas nesse período, tal qual encontrado nos estudos de Boonen (2002), De' et al. (2020) e Messenger et al. (2017).

Algo também citado, mas que não se inclui como meio de comunicação, foi a migração para o Sistema Integrado de Gestão de Documentos, ou apenas SIGED, de forma a agregar para a modalidade, situação em que os processos deixaram de ser físicos e passaram a ser digitais no órgão. Segundo os entrevistados, a criação desse sistema facilitou mais ainda o uso da modalidade, pois o acesso era permitido em qualquer lugar, desde que tivesse conexão com a internet. O mesmo, ainda conforme a fala de alguns entrevistados, foi um sistema desenvolvido pelo Governo do Estado do Amazonas, a priori, apenas para os processos de

pagamento, mas sua utilização total em qualquer tipo de processo nos órgãos estaduais do Amazonas foi impulsionada pela pandemia.

Vantagens do teletrabalho apontadas pelos gestores

Os gestores também relataram diversas vantagens no uso da modalidade de teletrabalho, em que algumas voltam-se para a pandemia em particular, conforme os fragmentos de todos os entrevistados. No que pese haver vantagens diversas, apenas aquelas voltadas para o trabalhador foram apontadas pelos gestores entrevistados, conforme trechos de depoimentos a seguir:

(G1) Eu acho que a principal foi o fato da gente se sentir mais protegido por conta da pandemia no início, eu não precisava me locomover de setor, pegar transporte público ou Uber. [...] A gente reduziu para praticamente zero atendimento ao público, então muita demanda acabou até fluindo mais rápido porque eu não tinha interrupções [...]. [...] eu fazia meu horário específico [...].

(G2) [...] é uma economia que a gente vai ter de várias coisas: financeira, ficando em casa, gasolina, a própria coisa porque é tudo mais rápido.

(G4) [...] A nova realidade que a gente tem, por exemplo, hoje os processos são digitais, por conta do SIGED, a gente tem que ir pro computador não só ficar pegando em papel [...]. E você continuar o teu trabalho dos meios digitais, [...] então tudo isso é mais prático [...].

Os gestores G1 e G3 citaram a redução no tempo de deslocamento, vantagem apontada por Filardi et al. (2020). O G1 também referiu a flexibilidade de tempo ou horário assinaladas por Harpaz (2002), Barros et al. (2010) e Filardi et al. (2020). O primeiro gestor também indicou uma maior produtividade (BARROS et al., 2010) como consequência de ter sido menos interrompido (FILARDI et al., 2020) ao realizar suas atividades na organização no período em que os atendimentos aos servidores estavam suspensos na Fundação. Além disso, acrescentou a vantagem de se sentir mais protegido nesse período da pandemia, quando não se deslocava com frequência ao trabalho, o que não foi apontado pelos autores.

Por sua vez, a gestora G2 apenas relatou uma redução de custo no deslocamento, conforme os estudos de Harpaz (2002), Barros et al. (2010) e Filardi et al. (2020). Acrescentou ainda a celeridade como vantagem, também mencionada por G5. Enquanto G3 acresceu uma vantagem que não foi mencionada pelos autores citados na pesquisa: a manutenção de serviços essenciais de saúde clínica, mental, física e nutricional, enfatizado também por G5.

Já o G4 relatou que os meios digitais tornaram a comunicação mais prática, o que é apontado por Filardi et al. (2020) no que tange à estrutura e tecnologia adequada do teletrabalho, podendo os meios atuais de comunicação serem grandes apoios da modalidade. A gestora citou a nova realidade da Fundação com a adequação dos processos físicos para os digitais, o que seria uma vantagem de modernização do serviço público, também sinalizadas por G5, que ademais, citou que uma maior flexibilidade entre trabalho e vida pessoal foi algo percebido por ela, vantagem que é apontada por Harpaz (2002) e Filardi et al. (2020).

Outra vantagem que não foi mencionada pelos autores pesquisados, mas acrescentada por G6, seria a de preservação do trabalhador enquanto a pandemia perdura na vida de todos, pois ela perdeu colegas de trabalho para a doença.

Desvantagens do teletrabalho apontadas pelos gestores

Os gestores também apontaram as desvantagens no uso da modalidade de teletrabalho durante a pandemia. São assinaladas desvantagens para o trabalhador e para a organização. Tais depoimentos podem ser visualizados na sequência:

(G1) Eu não senti essa velocidade no teletrabalho por conta de alguns gestores até resistirem a isso, eles não têm, talvez, o conhecimento mesmo [...] e acabam evitando migrar. [...].

(G2) Falta de contato social.

(G3) As dificuldades em solicitar aos profissionais com idade superior a 60 que produzisse alguns atendimentos remotamente. Boa parte do pessoal estava abalado emocionalmente. [...] tem o risco de sobrecarregar e deixar a esfera do trabalho dominar a vida doméstica e as relações familiares.

(G5) [...] a gente também teve que [...] dar um implemento nos aparatos técnicos, porque claro que a Fundação não ia investir num equipamento para mim.

(G6) [...] O teletrabalho precisa ser melhor pensado, melhor implementado, quer dizer já está implementado, mas ele precisa ser aperfeiçoado [...].

O gestor G1 relata que sentiu uma resistência, assim como G6, na adoção da modalidade do teletrabalho por parte de alguns gestores. Essa resistência é apontada por Silva (2015). O gestor acrescenta que a falta de conhecimento no uso das tecnologias pode ter sido um fator para essa resistência.

Por conseguinte, G2 acresce que a falta de contato social foi o que ela viu como desvantagem nesse período, isso é enfatizado por G4, no sentido de o contato ser algo cultural do povo brasileiro na concepção dela, e por G5, no sentido de não ter estado presente para estimular sua equipe, pois ele fazia parte de um dos grupos de riscos. A falta de contato ou sensação de isolamento é citada por Harpaz (2002).

O gestor G3 cita o risco de criar uma sobrecarga de trabalho para seus subordinados, podendo essa provocar uma sensação de sempre estar no trabalho, o que pode ser relacionado com os estudos de Barros e Silva (2010).

O gestor G5 destaca a questão dos custos que teve com o teletrabalho, o que acarreta aumento das despesas domésticas, conforme Barros et al. (2010), pois a Fundação não concedeu auxílio financeiro para os servidores a fim de melhorar a infraestrutura para eles utilizarem a modalidade.

Ademais, G6 aponta a implantação do teletrabalho em si como algo desvantajoso, de acordo com os estudos de Filardi et al. (2020), pois, segundo ele, o teletrabalho precisa ser melhor pensando dentro da Fundação.

Comparativo da Fundação de Saúde com o SERPRO e o CNJ

Mross (2016) apresenta seis critérios a serem considerados na implantação do teletrabalho em órgãos públicos, com base em suas pesquisas realizadas no SERPRO e outros órgãos, são eles: o contexto institucional, as ferramentas normativas, a avaliação de desempenho, o monitoramento, a formalização da relação de trabalho e a infraestrutura da modalidade.

A resolução n.º 227/2016 do CNJ acrescenta mais três critérios nesse processo de implantação: a retirada de documentos, o retorno e a criação de comissão. Todos os critérios foram encontrados nas

respostas dos gestores ou na pesquisa documental, de forma que se criou um comparativo entre os órgãos.

Os critérios no SERPRO, identificados por Mross (2016), foram os seguintes:

- a) o contexto institucional foi a oportunidade para modernizar as relações de trabalho e a produtividade. Lei nº 12.551/2011;
- b) as ferramentas normativas utilizadas são editais, nota técnica 071-03/09/2012; os chefes tomam as decisões; além da modalidade integrar o Plano Estratégico Institucional;
- c) a avaliação de desempenho ocorre de forma individual anualmente; não há distinção dos teletrabalhadores com os trabalhadores presenciais; mensuração de indicadores de produtividade individual, economia logística, qualidade de vida e conformidade profissional;
- d) o monitoramento se dá por meio de um setor que produz relatórios anuais; sem comparativo entre teletrabalhador e trabalhador presencial;
- e) a formalização da relação de trabalho se dá por recrutamento e seleção; com contratação celetistas, principalmente para os cargos de analistas e técnicos de informática. Não existe limite de pessoas para a adoção da modalidade;
- f) a infraestrutura é fornecida pelo órgão, desde os equipamentos tecnológicos até a avaliação das condições ergonômicas do local de trabalho; dos critérios de saída de documentos, do retorno à atividade e da comissão não foram critérios apontados por Mross (2016).

Os critérios no CNJ, extraídos da Resolução nº 227, de 15/06/2016, foram os seguintes:

- a) o contexto institucional foi motivar e comprometer, buscar melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida; Lei nº 12.551/2011; e modernização dos processos físicos para os digitais facilitou essa adoção da modalidade;
- b) as ferramentas normativas utilizadas foi a Resolução nº 227, de 15/06/2016; além de metas de desempenho alinhadas ao Plano Estratégico;
- c) a avaliação de desempenho, o desempenho cobrado do servidor no teletrabalho é superior à dos servidores que executam as atividades de forma presencial. Existe um acompanhamento e capacitação dos envolvidos na modalidade;
- d) o monitoramento se dá por meio de entrevista individual no primeiro ano; acompanhamento individual ou grupo quando necessário; difusão de conhecimentos e de orientações para saúde e ergonomia. O servidor deve atender as demandas solicitadas pelo órgão, nos dias úteis, com ferramentas de comunicação disponíveis para o órgão; reunir-se periodicamente com seu gestor para apresentação de resultados parciais e finais;
- e) a formalização da relação de trabalho se dá por servidores do órgão; de preferência: servidores com deficiência; com filhos, cônjuge ou dependentes deficientes; gestantes e lactantes; comprometidos e com habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização; de licença para acompanhamento de cônjuge. Vedado: servidores em estágio probatório; com subordinados; com cargo de direção ou chefia; com contraindicações de saúde, constados por perícia; com penalidade disciplinar (dois anos anteriores); estejam fora do país, exceto aqueles com direito à licença para acompanhar o cônjuge. 30% do pessoal de cada unidade, majoração de 50%;
- f) a infraestrutura é o servidor que providencia estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho, de acordo com o órgão; da (vii) saída de documentos, os servidores assinam um termo de recebimento e responsabilidade;
- g) do retorno, o servidor ou gestor solicitam, a qualquer momento, o retorno para trabalhar presencialmente novamente; e a (ix) comissão é intitulada de Comissão de Gestão do Teletrabalho, formada por quatro servidores do quadro efetivo.

Os critérios no local da pesquisa, extraídos da pesquisa documental e das entrevistas, foram os seguintes:

- a) o contexto institucional foi a pandemia, bem como continuar as atividades da área de saúde por ser atividade essencial; e evitar contaminação dos servidores e pacientes;
- b) as ferramentas normativas utilizadas foi o Decreto n.º 42.061, de 16/03/2020 e demais prorrogações, acréscimos e alterações; Nota técnica n.º 08; gestores estipulam as atividades e as metas; e o termo de responsabilidade;
- c) a avaliação de desempenho é por meio da demanda padrão do RH para os servidores em estágio probatório; Volume de trabalho; Cumprimento de prazos e resultados; Treinamentos com as tecnologias;
- d) o monitoramento é feito pelo gestor imediato, onde esse deveria elaborar o plano de atividades do servidor; o servidor deveria prestar contas de suas atividades ao seu gestor imediato, ficar disponível diariamente para o atendimento remoto, fazendo uso de ferramentas de comunicação para fins de atendimento das demandas institucionais, e em caso do não cumprimento da orientação, o servidor deveria retornar imediatamente para as atividades presenciais; gestores dispensados do preenchimento do relatório das atividades;
- e) a formalização da relação de trabalho é feita para os servidores do grupo de risco; que não tivessem se contaminado ou não criado anticorpos pós-infecção, poderia ser adotado por gestores, de acordo com a atividade do servidor ou colaborador. Limitado às áreas que não envolvam atendimento de urgência aos pacientes, atendimento ao público externo ou que não estão ligados à atividade fim do órgão;
- f) da infraestrutura, não existia um auxílio financeiro aos servidores para infraestrutura; apenas disponibilização de instalação dos sistemas necessários nas máquinas particulares via setor de sistemas, através de um termo de responsabilidade;
- g) da saída de documentos, os servidores assinavam um termo de responsabilidade;
- h) do retorno, ocorria mediante os decretos governamentais; e
- i) a comissão seria para averiguar os caminhos para implantar de forma mais organizada a modalidade no órgão e era formada por gestores das áreas Jurídica, Recursos Humanos, Sistemas, Qualidade e Treinamento e Desenvolvimento, até a finalização da pesquisa, não estava em andamento.

Na implantação do teletrabalho nos órgãos mencionados em comparação com a Fundação, foi possível identificar que apesar da pandemia ter sido o ponto inicial do processo de implantação da modalidade, conforme seu contexto institucional, ela se assemelha com sete critérios identificados na resolução do CNJ, como na necessidade de uma ferramenta normativa publicada por um superior, neste caso, o Governo do Estado do Amazonas; na avaliação de desempenho da Fundação, os gestores relatam o oferecimento de treinamentos para aprenderem a utilizar as ferramentas de suporte para o uso da modalidade, assim como existe uma promoção de acompanhamento e capacitação dos gestores e servidores envolvidos no teletrabalho; no monitoramento, a Fundação ofereceu aos gestores e servidores ferramentas de controle do teletrabalho, além de uma orientação de como deveria ser feito esse controle e as responsabilidades de cada um; na formalização da relação de trabalho, os servidores são prioridades para a modalidade, não tendo contratação externa para isso, como no SERPRO; a infraestrutura física também não foi oferecida aos servidores da Fundação, apenas orientações quanto às tecnologias; no controle da saída de documentos, os servidores formalizavam essas situações no ato de assinatura de um termo de responsabilidade; e existe uma comissão formada por setores estratégicos da instituição.

Um critério a se destacar entre CNJ e SERPRO foi o de ferramentas normativas, onde ambos os órgãos integraram a implantação da modalidade do teletrabalho nos seus respectivos Planejamentos Estratégicos, algo que não existe na Fundação, tendo em vista o cenário pandêmico, porém, considerando suas

semelhanças com o CNJ, existe certo potencial em integrar a modalidade, em um futuro, de maneira mais normatizada e organizada, em seu planejamento estratégico, conforme a fala de uma das gestoras, quando citou a comissão existente na Fundação. Esta comissão reflete o que é apontado por Losekann et al. (2020), onde a reflexão sobre o aprimoramento do regime de teletrabalho de forma a conciliar em harmonia a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores será útil mesmo após o fim do isolamento, uma vez que as práticas remotas vão continuar caracterizando relações de trabalho.

Todavia, mesmo com a comissão criada e a intenção positiva na fala dos gestores entrevistados, esse aprimoramento apontado pelos autores acaba não sendo uma realidade da Fundação, visto que esse projeto estava parado até o fechamento da pesquisa.

CONCLUSÕES

Este estudo partiu da problemática de identificar quais foram os métodos gerenciais adotados para a implantação do teletrabalho em uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas e com o objetivo de descrever como ocorreu o processo de implantação do teletrabalho na Fundação.

A pesquisa nos permitiu identificar que o teletrabalho na Fundação foi implantado por decretos governamentais devido à pandemia da COVID-19 e, para difundir esses decretos, a Fundação elaborou notas técnicas internas, mas, na pesquisa documental e nas falas dos gestores, baseado nos estudos dos autores presentes na pesquisa, observamos que essas normatizações podem ser aperfeiçoadas no que tange o teletrabalho.

A Fundação, mesmo com o contexto institucional provocado pela pandemia, conseguiu assemelhar-se com órgãos mais experientes no uso da modalidade, como o CNJ, o que abre a possibilidade, pós pandemia, da mesma implantar, de forma mais normatizada e organizada, a modalidade de teletrabalho no órgão. Neste caso, a comissão do órgão voltada para o teletrabalho seria a responsável por aprofundar o estudo sobre a modalidade, mas esses estudos estavam parados até o fechamento desta pesquisa. Ainda assim, essa semelhança é destaque como um ponto positivo para a administração pública: a forma célere que esses gestores públicos se adaptaram à modalidade, mesmo no contexto da pandemia.

Os gestores fizeram uso de ferramentas institucionais do Portal Integra – que já existia no órgão –, escalas de trabalho e formulários de controle das atividades realizadas no teletrabalho como métodos nesse período. Um destaque para o Sistema Integrado de Gestão de Documentos (SIGED), que foi implantado no mesmo período da pandemia e o responsável pela digitalização e modernização dos processos da Fundação, conforme falas de alguns gestores.

Das limitações da pesquisa, podemos citar a ausência de alguns gestores que poderiam ter agregado mais ao estudo, tendo em vista que eram gestores das áreas multidisciplinar e médica do órgão, mas por incompatibilidade de agenda, não participaram da pesquisa; o não acesso à alguns documentos citados pelos entrevistados, como o formulário de acesso remoto e o termo de responsabilidade; além de não ter sido encontrado nenhum relato ou material ou órgão com a modalidade implantada de teletrabalho no serviço público de saúde.

Este artigo pode subsidiar informações e argumentos para pesquisas sobre a modalidade de teletrabalho no serviço público de saúde, ainda que o contexto da pandemia tenha sido o fator conjuntural que motivou a implantação desta modalidade.

A modalidade de teletrabalho no órgão abre possibilidades para pesquisas, por exemplo, um balanço financeiro das despesas de custeio desse período considerando o momento antes e depois da pandemia; realizar o mesmo estudo em outros órgãos de saúde, inclusive nas outras Fundações do Estado do Amazonas, de forma a se construir até mesmo um comparativo entre elas; e realizar a mesma pesquisa, mas do ponto de vista dos servidores e colaboradores para mensurar os impactos positivos e negativos da modalidade em suas vidas.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Decreto nº 42.061, de 16 de março de 2020.** Dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado do Amazonas. Manaus: DOE, 2020.

AMAZONAS. **Decreto nº 42.085, de 18 de março de 2020.** Dispõe sobre o funcionamento dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo no período de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. Manaus: DOE, 2020.

AMAZONAS. **Decreto nº 42.460, de 03 de julho de 2020.** Modifica e acrescenta dispositivos ao Decreto n.º 42.330, de 28 de maio de 2020, e dá outras providências. Manaus: DOE, 2020.

AMAZONAS. **Decreto nº 43.234, de 23 de dezembro de 2020.** Dispõe sobre medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. Manaus: DOE, 2020.

AMAZONAS. **Decreto nº 43.235, de 23 de dezembro de 2020.** Dispõe sobre o funcionamento dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, na forma que especifica. Manaus: DOE, 2020.

AMAZONAS. **Decreto nº 43.282, de 14 de janeiro de 2021.** Dispõe sobre a restrição de circulação de pessoas, na forma que especifica como medida para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. Manaus: DOE, 2021.

AMAZONAS. **Decreto nº 43.596, de 20 de março de 2021.** Dispõe sobre a restrição parcial e temporária de circulação de pessoas, ..., na forma e período que especifica, ..., e dá outras providências. Manaus: DOE, 2021.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G.. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, p.71-91, 2010.

BEAUREGARD, A.; BASILE, K.; CANONICO, E.. Home is where the work is: a new study of homeworking in Acas-and

beyond. **Acas Research Paper**, v.10, n.13, p.1-99, 2013.

BOONEN, E. M.. As várias faces do teletrabalho. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.2, n.4, p.106-127, 2002.

DE', R.; PANDEY, N.; PAL, A.. Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. **International Journal of Information Management**, v.55, e.102171, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P.. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.20, n.3, p.1059-1063, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C.; MICHAELIDIS, E.. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.28, n.1, p.51-73, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

DISTRITO FEDERAL. **Resolução n.º 227 de 15 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: Atos CNJ, 2016.

FARO, A.; BAHIANO, M. A.; NAKANO, T. C.; REIS, C.; SILVA, B. F. P.; VITTI, L. S. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F.. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.Br**, v.18, p.28-46, 2020.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARPAZ, I.. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. **Work Study**, v.51, n.2, p.74-80, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

LEAL, M. C.; PEREIRA FILHO, M. R.. A importância da VPN (Virtual Private Network) durante a pandemia COVID-19: uma revisão de literatura. **Facit Business and Technology Journal**, v.1, n.31, p.314-332, 2021.

LEITE, A. L.; REGINA, I.; MULLER, F.. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina - MPSC. In: SEMEAD Seminários em Administração, 20. **Anais**. 2017.

LI, R.; PEI, L.; CHEN, B.; SONG, Y.; ZHANG, T.; YANG, W.; SHAMAN, J.. Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV-2). **Science**, v.368, n.6490, p.489-493, 2020.

LOSEKANN, G. C. B. R.; MOURÃO, C. H.. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v.28, p.71-75, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>

MELLO, A.. **Teletrabalho**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MESSENGER J.; LLAVE, O. V.; GSCHWIND, L.; BOEHMER, S.; VERMEYLEN, G.; WILKENS, M.. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. Luxembourg: Eurofound and the International Labour, 2017.

MROSS, H.. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-geral de informática da Secretaria da Previdência**. Monografia (Especialização em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

OKANO, M. T.; SANTOS, H. C. L.; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. L.. Impacts of the Covid-19 pandemic on large companies: evaluation of changes in technology infrastructure for telework under the optics of theories of dynamic capacity and adaptive structure. **Research, Society and Development**, v.9, n.9, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J.. Teletrabalho e Atitudes Frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.14, n.3, p.4095-4116, 2023.

OECD. Organisation for Economic Co-Operation and Development. **Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects**. Paris: OECD Publishing, 2021.

PIRONTI, R.; CAMARÃO, T.; CUNHA, W.. **Plano de intensificação do teletrabalho nos órgãos e entidades públicas**. Fórum, 2020.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L.. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v.23, n.2, p.431-441, 2015. DOI: <https://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

RODRIGUES, A. C. B.. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SAUNDERS-HASTINGS, P. R.; KREWSKI, D.. Reviewing the history of pandemic influenza: understanding patterns of emergence and transmission. **Pathogens**, v.5, n.4, p.66, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/pathogens5040066>

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. DOI: <http://doi.org/10.11606/D.12.2004.tde-01102008-003037>

SILVA, A. M. S.. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3. **Anais**. Santa Maria: UFSM, 2015.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. SOBRATT, 2020.

VOLPATO, G. L.. **Guia prático para redação científica**. São Paulo: Best Writing, 2015.

VIMIEIRO, J. V.. **Mudança organizacional na administração pública: análise da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

YIN, R.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMBELLO, A. V.; SOARES, A. G.; TAUIL, C. E.; DONZELLI, C. A.; FONTANA, F.; CHOTOLLI, W. P.. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. São Paulo: FUNEPE, 2018.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.