

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LAÍS BEATRIZ KRULY

CONTROLES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MUDANÇAS DOS
ARRANJOS LABORAIS

CURITIBA

2024

LAÍS BEATRIZ KRULY

CONTROLES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MUDANÇAS DOS
ARRANJOS LABORAIS

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Kruly, Laís Beatriz

Controles gerenciais : uma análise a partir das mudanças dos arranjos
laborais / Laís Beatriz Kruly .– Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos.

1. Contabilidade. 2. Ambiente de trabalho. 3. Ensino superior -
Administração. 4. Teletrabalho. I. Santos, Edicreia Andrade dos.
II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -
40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LAÍS BEATRIZ KRULY** intitulada: **CONTROLES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MUDANÇAS DOS ARRANJOS LABORAIS**, sob orientação da Profa. Dra. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Agosto de 2024.

Assinatura Eletrônica

28/08/2024 16:42:18.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

30/08/2024 11:11:55.0

MARCELO MARCHINE FERREIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ)

Assinatura Eletrônica

28/08/2024 16:16:37.0

HENRIQUE PORTULHAK

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o resultado de uma longa etapa de privação e impotência. Construída palavra por palavra na esperança de um amanhã melhor do que o ontem e de metas novamente estipuladas. Cada um sabe das agruras e delícias desta trajetória, cabendo, àqueles que optam por prosseguir, um caminho de resiliência. Sou grata por ter conseguido concluir esta etapa e agradeço à sabedoria universal que nos coloca no lugar certo, na hora certa, desafiando-nos na exata medida de nossa necessidade de crescimento.

Em que pese a escrita de uma dissertação seja sabidamente uma etapa solitária, nada é possível sem uma solidificada rede de apoio. Assim, agradeço àqueles que, cada qual a sua maneira, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho. Primeiramente, agradeço à minha família, pelo apoio incondicional: ao meu pai (José), à minha mãe (Zilda) e às minhas irmãs (Andréia, Vânia e Mariana), por serem meu alicerce e por todo o seu amor e acolhimento. Amo demais vocês! Aos meus sobrinhos e filhos de coração: Katrin, Johan, Júlia, Laura, Beatriz, Lara e Bruna. Alegria dos meus dias e extensão do meu ser! Aos meus amados avós: Osvaldo (*in memoriam*), Chica (*in memoriam*), Armando (*in memoriam*) e Neusa. E também às minhas famílias estendidas – Furlan e Kruly.

Sou grata pelas amizades especiais que fiz durante o mestrado, em especial à minha querida Josi (e família amorosa), amiga e companheira de jornada. Agradeço também a parceria, o apoio e a amizade dos queridíssimos: Daniela Bueno, Sirlene Koprowski, Allison Sousa e Regiane Maciel – amizades muito especiais que pretendo levar para a vida. E aos amigos e colegas do Programa de Pós-graduação, pelos momentos de colaboração e superação: Suelen Vila Branca, Bruna Cordova, Francini Costa, Rita de Cássia, Matheus Marques, Pedro Melo, Gleisson Paiva, Débora Begnini, Elisângela dos Santos, Camila Helfenstein, Gabriel Rosa e Alexandre de Andrade.

Não poderia deixar de agradecer também aos amigos que fiz durante a vida, com os quais compartilhei bons momentos e lembranças e que sempre morarão no meu coração: Francio Martini, Matheus Souza, Juliana Capelini, Márcio Mistura, André de Castilho, Henrique Gubert, Luize Navarro, Letícia Nakamura, Eduardo Takeuti, Natalie Barbosa, Milena Cardoso, Thiago Cavallin e Leonardo Nunes. E também ao Rafael e sua família, pelos aprendizados e pelos bons momentos vividos.

Sou profundamente grata aos professores que participaram na construção deste trabalho com valiosas contribuições: Luciana Klein, Marcelo Marchine, Henrique Portulhak e Edicleia Andrade dos Santos. Em especial à minha orientadora, professora Edi, pelo apoio,

pelos direcionamentos dados e pela confiança depositada. Agradeço também a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR e todos os professores que passaram pela minha vida. Aos demais trabalhadores da UFPR, os quais, com profissionalismo e dedicação, também contribuem para a formação dos alunos.

Também gostaria de deixar consignada minha gratidão à Instituição de Ensino que abriu as portas para realização de minha pesquisa, em especial às pessoas maravilhosas que me auxiliaram a conseguir a autorização da pesquisa. E devo também meus mais sinceros agradecimentos aos professores entrevistados, os quais muito solicita e solidariamente me ajudaram e, de certa forma, auxiliaram na construção da ciência nacional.

Por fim, agradeço ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A educação pode transformar destinos e isso somente é possível devido a aplicação e o esmero de todos aqueles que lutam diariamente por uma educação universal, pública e de qualidade.

RESUMO

O estudo busca compreender de que maneira as mudanças nos controles gerenciais foram percebidas pelos trabalhadores no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho em uma instituição de ensino superior (IES) privada. Esse rearranjo laboral acarreta diversos impactos na vida dos trabalhadores, que acabam tendo dificuldades em separar vida pessoal de vida profissional, e afeta a maneira como se controla e se conduz a força de trabalho, que passa a necessitar de controles gerenciais diferenciados, capazes de realizar a gestão a distância. A partir da perspectiva de controles formais e informais, foi realizada uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único, utilizou-se da técnica de triangulação de dados a partir de dez entrevistas semiestruturadas, observação e análise de documentos. A análise de conteúdo realizada se apoiou no processo de codificação de Saldaña (2015) e, para a sistematização dos dados, utilizou-se o *software Atlas Ti Web*. A partir das evidências coletadas, a pesquisa revelou que foram demandados diversos ajustes no ambiente familiar e que os trabalhadores utilizaram de estratégias de enfrentamento para conciliar dinâmicas familiares e laborais. Os resultados mostraram que são diversas as vantagens e desvantagens apontadas em se realizar o teletrabalho, o que evidencia a complexidade do modelo laboral. Mostraram também que a maioria dos trabalhadores apontou o modelo híbrido como mais vantajoso por captar os fatores positivos do teletrabalho e do trabalho presencial. Quanto aos controles informais da IES, verificou-se que houve uma intensificação dos controles de ação, especialmente com a implementação do preenchimento de relatórios detalhados, o que não teve adesão universal por parte dos trabalhadores e evidencia a necessidade de aprimoramento na estratégia de controle. Em relação aos controles de resultado, estes se mostram mais relevantes no contexto de teletrabalho. Como a IES já dispunha de controles de resultados bem efetivos, a transição para o modelo de teletrabalho foi facilitada. Ainda, o desenvolvimento de novos controles de saída auxiliará a IES no controle a distância. Foi constatado também um aumento do autocontrole por parte do teletrabalhador, uma vez que além de trazer resultados para a empresa por meio de sua mão-de-obra, passou a ser responsável pela gestão de seu trabalho, o que o sobrecarregou. Adicionalmente, os resultados mostram que o trabalho remoto demanda ajustes nos controles culturais, porquanto a redução das interações prejudica a internalização das expectativas da IES, reduzindo a força deste controle. A investigação contribui com a temática do teletrabalho e de controles gerenciais. Bem como, contribui para que gestores elaborem melhores estratégias de transição e migração para o trabalho remoto. Por fim, considerando que massiva parte da população é de trabalhadores, esta investigação contribui ao fomentar discussões acerca da saúde e do bem-estar do trabalhador frente às tentativas flexibilizadoras de trabalho.

Palavras-chave: Controles gerenciais. Teletrabalho. Controles formais. Controles informais.

ABSTRACT

This study aims to understand how changes in managerial controls were perceived by employees during the transition from on-site work to remote work in a private higher education institution (HEI). This labor rearrangement brings various impacts on employees' lives, who often struggle to separate their personal and professional lives. It also affects the way the workforce is managed, necessitating differentiated managerial controls capable of enabling remote management. From the perspective of formal and informal controls, a qualitative single case study was conducted, using data triangulation techniques involving ten semi-structured interviews, observation, and document analysis. The content analysis relied on Saldaña's (2015) coding process, and the data systematization was supported by Atlas Ti Web software. From the evidence collected, the research revealed that various adjustments were required in the home environment, and employees employed coping strategies to reconcile family and work dynamics. The results indicated several advantages and disadvantages of remote work, highlighting the complexity of this labor model. It was also observed that most employees found the hybrid model to be more advantageous, capturing the positive aspects of both remote and on-site work. Regarding informal controls at the HEI, it was noted that action controls intensified, especially with the implementation of detailed report submissions, which did not achieve universal acceptance among employees, emphasizing the need for improvement in control strategies. In terms of outcome controls, these proved to be more relevant in the context of remote work. Since the HEI already had effective outcome controls in place, the transition to remote work was facilitated. Furthermore, developing new exit controls will assist the HEI in managing at a distance. An increase in self-control among remote workers was also observed, as they became responsible not only for delivering results for the company through their work but also for managing their workload, which led to additional stress. Additionally, the results indicate that remote work requires adjustments in cultural controls, as the reduction in interactions hampers the internalization of the HEI's expectations, diminishing the strength of this control. This investigation contributes to the themes of remote work and managerial controls, helping managers develop better transition and migration strategies for remote work. Finally, considering that a significant portion of the population comprises workers, this study contributes to fostering discussions about the health and well-being of employees in light of flexible work arrangements.

Keywords: Management controls. Telework. Formal controls. Informal controls.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de pesquisa	45
Figura 2 – Modelo simplificado de códigos para a investigação qualitativa.....	58
Figura 3 – Codificações utilizadas na pesquisa	68
Figura 4 – Categoria: mudanças gerais percebidas com o teletrabalho.....	69
Figura 5 – Categoria: mudanças gerenciais percebidas com o teletrabalho	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho	27
Tabela 2 – Abordagens e tipos de controles formais.....	33
Tabela 3 – Abordagens e tipos de controles informais.....	37
Tabela 4 – Definições constitutivas e operacionais das categorias	50
Tabela 5 – Instrumento de coleta de dados e elementos de análise.....	53
Tabela 6 – Métodos e códigos do primeiro ciclo de codificação de Saldaña (2015)	59
Tabela 7 – Códigos do segundo ciclo de codificação de Saldaña (2015).....	63
Tabela 8 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho apontadas pelos teletrabalhadores.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

CEP/CHS – Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

EAD – Ensino a Distância

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LGPD – Lei de Proteção de Dados

MEC - Ministério da Educação

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

SCG – Sistemas de Controles Gerenciais

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 MODALIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO: TRADICIONAL E TELETRABALHO.....	22
2.2 CONTROLES GERENCIAIS	31
2.2.1 Controles formais	32
2.2.2 Controles informais	36
2.2.3 Controles gerenciais no ambiente remoto	40
3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	46
3.2.1 Critérios de seleção do caso e dos participantes da pesquisa	47
3.2.2 Qualidade do estudo de caso	48
3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA	49
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS	51
3.4.1 Observações.....	51
3.4.2 Documentos	52
3.4.3 Entrevistas	53
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 CONTEXTO DO CASO	66
4.2 MUDANÇAS GERAIS PERCEBIDAS COM O TELETRABALHO.....	69
4.2.1 Mudanças na vida pessoal e profissional.....	70
4.2.2 Sensação mental e física após a migração	88
4.3 MUDANÇAS GERENCIAIS PERCEBIDAS COM O TELETRABALHO.....	95
4.3.1 Controles formais	96
4.4 CONTROLES INFORMAIS.....	108
4.4.1 Controles pessoais	109
4.4.2 Controles culturais	114
4.4.3 Síntese dos resultados.....	121

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	126
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS	127
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA	145
ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA	148
ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).	153

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, também concebido como trabalho remoto, é uma prática laboral flexibilizadora cujos primeiros relatos de utilização remontam a década de 1970, quando uma crise petrolífera assolou diversos países, repercutindo em uma forte recessão econômica (Pratt, 1984). Os elevados preços do petróleo afetaram sobremaneira os setores de transporte e energia, fazendo com que as empresas procurassem opções para diminuir seus custos operacionais e reduzir a dependência do transporte dos trabalhadores. Nesse contexto de crise e ante a necessidade de se implementar soluções eficientes para o problema é que o teletrabalho surge como uma alternativa ao trabalho desenvolvido tradicionalmente de maneira presencial (Šmite et al., 2023).

Em que pese tenha sido introduzido em um contexto de adversidades, o teletrabalho foi sendo aperfeiçoado e continuamente difundido, ganhando destaque com o desenvolvimento tecnológico e com a massificação da internet, que proporcionaram melhor comunicação e permitiram acesso a sistemas remotos nas mais diversas áreas (Brito & Silva, 2021). No Brasil, algumas formas de teletrabalho foram reguladas em 2011, inicialmente sob uma perspectiva análoga ao trabalho tradicional (Lei n.º 12.551/2011). Contudo, a efetiva formalização legislativa do teletrabalho como modalidade de prestação de serviço somente adveio com a alteração da legislação trabalhista ocorrida em 2017 (Lei n.º 13.467/2017). A presença física do indivíduo na empresa deixou de ser requisito indispensável para a execução de muitos trabalhos, assim, gradualmente, diversas organizações passaram a adotar mais essa modalidade laboral. Todavia, foi com a pandemia do SARS-CoV-2 que, em 2020, diversas organizações se viram impelidas a utilizar o teletrabalho como medida de segurança, em uma tentativa de amenizar a disseminação do coronavírus (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) coletados em 2020 (no período mais preocupante da pandemia de SARS-CoV-2) apontavam que, no Brasil, 25,7% do total de ocupados se encontravam em teletrabalho, fazendo com que o país assumisse a 45ª colocação (dentre 86 países estudados) com maior participação no teletrabalho (Ipea, 2020). Contudo, superada a fase mais aguda da pandemia, o número de trabalhadores remotos sofreu relativa redução, mas sem retornar ao patamar anterior à pandemia. Assim, em 2022, o instituto de pesquisa apurou um contingente de 24,1% de trabalhadores ocupados em teletrabalho (Ipea, 2022), ou seja, ao perceberem a viabilidade do exercício de algumas funções de maneira remota, algumas organizações mantiveram parte de seus funcionários em teletrabalho.

Viabilizado pelas Tecnologias de Informação e Comunicações (TICs), o teletrabalho reestrutura e ressignifica, em certa medida, as relações laborais e o próprio trabalho, afinal, ele não mais está restrito a um local e a um tempo delimitado (Haubrich & Froehlich, 2020). Para além de um marco da tecnologia, o teletrabalho reflete um momento significativo na história das ideologias e estratégias gerenciais, especialmente em relação ao controle, à gestão desse trabalho e à eficiência com a qual é executado (Costa, 2007). Com o avanço tecnológico, diversos processos de reestruturação organizacionais e rearranjos laborais foram realizados sem, entretanto, que se tenha conhecimento satisfatório de suas consequências (Rocha & Amador, 2018).

As mudanças na forma de organização do trabalho e da produção estão intimamente ligadas ao desenvolvimento tecnológico e comunicacional, destacando a questão acerca da forma como se concebem tempo e espaço na sociedade atual (Oliveira, 2017). Tais mudanças acarretam diversos impactos na vida dos teletrabalhadores, que acabam tendo dificuldades em separar vida pessoal de trabalho. Do mesmo modo, impactam a maneira como os gestores articulam a organização e o gerenciamento dessa modalidade de trabalho, o que se apresenta como questão relevante para as empresas (Rocha & Amador, 2018). As mudanças impactam diretamente a forma pela qual se conduz e se controla a força de trabalho, que antes era feito de maneira direta, sob o olhar do empregador, e passa a necessitar de mecanismos de controle diferenciados, capazes de realizar essa gestão a distância (Golden, 2009).

Os controles gerenciais aplicáveis no âmbito do teletrabalho ensejam a construção de um novo tipo de trabalhador, não mais responsável apenas pela obtenção de resultados favoráveis à empresa, mas também responsável pela condução de suas próprias atividades (Costa, 2021), tornando o trabalhador chefe e servo de si, aumentando sua carga laboral e mental (Han, 2015). Assim, a forma de dominação que se fazia evidente, tal qual se via no clássico 1984, de George Orwell, desvanece-se, fazendo aflorar a lógica autoexploração (Han, 2015).

Diante das mudanças que afetaram as relações de trabalho, despontou também a necessidade de desenvolvimento de novos processos de gestão (Bathini & Kandathil, 2020). Nesse contexto, os controles gerenciais, compreendidos como mecanismos que se fazem úteis para cercear as possibilidades de escolhas dos indivíduos (Binberg & Snodgrass, 1988), de tal forma que se conduza suas atividades de maneira convergente com os objetivos da organização (Merchant & Van der Stede, 2007), demandam de uma nova abordagem diante dos rearranjos laborais atuais (Golden, 2009). Com vistas a assegurar a realização do trabalho desejado, as organizações desenvolvem mecanismos de controle e vigilância formais ou intentam cooptar

subjetivamente seus trabalhadores por meio de mecanismos informais como a cultura e os valores da empresa (Ouchi, 1979). Em um contexto de trabalho remoto, os mecanismos de controle direto apresentam menor efetividade, desta forma, os controles voltam-se à autogestão e ao autocontrole (Silva, Vieira & Pereira, 2015).

Partindo-se de uma perspectiva que segmenta a visão dos controles entre formais e informais é possível compreendê-los em três distintos momentos: em um primeiro momento, logo na entrada, quando da contratação do indivíduo, posteriormente, regulando a realização de suas atividades e, por fim, controlando as entregas e avaliando o desempenho do trabalho realizado (Flamholtz, 1995). Os controles informais são projetados de maneira inconsciente e reproduzidos no âmbito da organização de maneira não formalizada/não escrita, evidenciando-se, aqui, o autocontrole, o controle social realizado por pequenos grupos e o controle cultural prevalente na organização como um todo (Jaworski, 1988).

Os controles são projetados para direcionar comportamentos dos indivíduos, fazendo com que, por consequência, influenciem o desempenho (Jaworski, 1988). Assim, o não funcionamento de qualquer controle gerencial pode ocasionar perdas à organização, para tanto, o uso de mecanismos formais e informais - como a seleção e treinamento de trabalhadores, a utilização de códigos de conduta, os regulamentos internos, os instrumentos de medição de desempenho etc. (Merchant & Otley, 2006) - são essenciais para o êxito organizacional (Epstein, 2008). Nesse passo, em que pese os controles formais se mostrem predominantes nas organizações, a importância dos controles informais está cada vez mais evidente (Goebel & Weißenberger, 2016).

Para além de ser compreendido como uma mera mudança do local de trabalho, o teletrabalho está relacionado a transfigurações na natureza das atividades, na maneira como se organiza o trabalho e nos engajamentos interpessoais (Mahler, 2012). Assim, ainda que os avanços tecnológicos permitam que muitas das funções que são exercidas presencialmente nas organizações sejam realizadas em outros locais, grande parte das organizações não está devidamente estruturada para operar de maneira virtual (Jamal et al., 2021). Muitos ainda são os desafios para realizar treinamentos, controle de metas e avaliação de desempenho, todavia, a tecnologia que os gerenciam pode atuar de maneira ainda mais acentuada em relação aos controles realizados presencialmente (Nogueira & Patini, 2012). Dessa forma, o que se deve ter em mente é que o espaço e o tempo do trabalho sofreram uma virtualização, o que impulsionou o teletrabalho e demandou uma nova forma de se gerenciar esse trabalho.

Somado a isso, as abruptas mudanças trazidas pela pandemia do SARS-CoV-2 conduziram a um aceleração das mudanças nas relações de trabalho, favorecendo a

experimentação dessa modalidade laboral nos mais diversos segmentos econômicos (Durães et al., 2021). O trabalho realizado em casa ou em qualquer outro ambiente que não o da empresa foi normalizado às pressas, conduzindo um enorme contingente de trabalhadores e trabalhadoras a uma adaptação forçada. Quais as percepções dos indivíduos diante das mudanças ocorridas? Quais controles gerenciais conduziram essas mudanças? Houve alteração na forma com a qual se avalia o desempenho dos indivíduos em decorrência da mudança para o sistema de teletrabalho? Como se deu a organização de tempo e entregas dos teletrabalhadores? Como esses trabalhadores se sentiram com essas mudanças? Essas são algumas das questões levantadas diante dos relevantes desafios advindos dessa mudança.

Embora o teletrabalho tenha sido considerado uma ‘panaceia laboral’, a pandemia do SARS-CoV-2 evidenciou que grande parte das organizações ainda não dispunha de uma política formal para a implementação e utilização do trabalho remoto (Jamal, 2021). As mudanças advindas com o rearranjo laboral não se restringem meramente ao local onde o trabalhador realiza suas atividades, mas demandam de uma remodelação da própria forma de se gerenciar atividades e força de trabalho (Mahler, 2012). Assim, é essencial a compreensão da maneira como tais mudanças impactaram os trabalhadores, bem como os controles gerenciais. As divergências existentes e as incertezas que planam benefícios e malefícios da implementação do teletrabalho têm feito com que organizações e gerentes relutem em avançar com a implementação desses novos arranjos laborais (Overmyer, 2011).

Em que pese se perceba o aumento de estudos abordando teletrabalho (Athanasiadou & Theriou, 2021), ainda há uma carência significativa de pesquisas que abordem o fenômeno e as mudanças nos controles gerenciais sob uma perspectiva qualitativa (Santos et al., 2022). Essa lacuna se deve em razão da necessidade de se compreender de maneira mais aprofundada algumas nuances deste modelo de trabalho, tais quais o que motiva o teletrabalhador a cumprir suas atividades no ambiente remoto ou o por que ainda se observa uma predileção pelo trabalho remoto nos casos em que venha este acompanhado de uma maior quantidade de trabalho demandada do indivíduo. Além disso, o estudo dessas práticas de gestão pode oferecer *insights* que permitam promover uma melhor adaptação e apoio ao teletrabalhador. O que, acredita-se, permite identificar as estratégias mais eficazes para o melhor desempenho dos teletrabalhadores.

Dessa maneira, entender as preocupações que cercam a temática e avançar na compreensão de algumas nuances ainda pouco conhecidas do teletrabalho é essencial para encontrar soluções factíveis para as adversidades gerenciais dele decorrentes (Mahler, 2012) e aprimorar a gestão organizacional (Mendes et al., 2020). Os rearranjos laborais emergentes

influenciam de maneira direta as relações trabalhistas, tornando essencial a adaptação de mecanismos de gestão que contemplem essa nova realidade. Assim, diante desse contexto de mudanças advindo do desenvolvimento tecnológico, da flexibilização laboral e da necessidade de se desenvolver e adaptar mecanismos de controles gerenciais, erige a seguinte questão de pesquisa: **de que maneira as mudanças nos controles gerenciais voltados ao desempenho foram percebidas pelos trabalhadores no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho?**

Partindo-se da bibliografia pertinente e da análise dos dados obtidos mediante entrevistas com trabalhadores, observações e documentos, busca-se problematizar os efeitos da migração de um cenário de trabalho tradicional e presencial para o teletrabalho, colocando em cena a análise das mudanças ocorridas nos controles gerenciais das organizações. Para melhor delinear esse percurso, inicia-se o estudo com uma breve introdução ao tema, apresentando-se também suas justificativas, os objetivos almejados e correlato problema de pesquisa; sequencialmente, buscando oferecer uma base teórica sólida sobre os temas abordados, é apresentado um referencial teórico contemplando os principais constructos utilizados no estudo; depois, foi apresentada a metodologia utilizada; após, foi realizada a efetiva análise dos dados obtidos; e, por fim, foi elaborada uma consideração final acerca do estudado.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Decorrente do problema colocado, a presente pesquisa possui o objetivo geral de compreender de que maneira as mudanças nos controles gerenciais voltados ao desempenho foram percebidas pelos trabalhadores no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho. Como objetivos específicos estipulam-se:

- (i) verificar as características específicas do processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho;
- (ii) identificar as estratégias adotadas pela IES para adaptar os controles de desempenho ao contexto do teletrabalho;
- (iii) analisar, a partir da perspectiva dos trabalhadores, as implicações dos controles de desempenho no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa se justifica pela relevância e atualidade do tema, bem como pelas contribuições teóricas, sociais e práticas de seus achados. Em termos de relevância e atualidade do tema, a pesquisa se propôs a analisar as mudanças havidas nos controles gerenciais ante o rearranjo laboral ocorrido em uma instituição de ensino superior privada (IES). Nesse sentido, diante da complexidade organizacional das IES, de sua capacidade de impacto social e econômico e da sua característica de inovação, percebe-se que se trata de um tipo de organização que representa um microcosmo de mudanças organizacionais. Muitas instituições de ensino sofreram grandes impactos na forma com a qual seus trabalhadores realizam seu trabalho, especialmente após a crise sanitária instaurada em 2020, o que, por consequência, também afetou a maneira com a qual esse trabalho deve ser gerenciado (Moreira & Zuin, 2022).

Quanto às contribuições teóricas, parte-se da análise de diversas revisões sistemáticas, as quais apontam que pesquisas qualitativas que abordem as nuances dos controles gerenciais dentro das novas modalidades de trabalho são prementes, uma vez que representam uma minoria dentro dos levantamentos realizados, demonstrando a necessidade de aprofundamento no tema (Fanzeres & Lima, 2018; Schleider et al., 2019, Andrade et al., 2019; Melo et al., 2022; Azevedo & Almeida Neto, 2023; Pantoja et al., 2023). Ao mesmo passo, Silva et al. (2015) e Haubrich e Froehlich (2020), sugerem a realização de pesquisas qualitativas que abordem a gestão do teletrabalho a partir não somente da perspectiva do telegerente como também do teletrabalhador. Enquanto Carmo e Zuin (2022) destacam a importância da realização de pesquisas que também abordem a perspectiva de gerentes de trabalhadores remotos. Goebel e Weißenberger (2016) enfatizam as limitações das pesquisas acadêmicas em contabilidade gerencial especialmente no que tocam os controles informais, destacando que estudos de instrumentos isolados de controles gerenciais devem ser vistos com um devido respaldo, uma vez que comprometem sua validade e confiabilidade. Necessária, assim, uma análise integrada dos controles gerenciais, que contemple também seus efeitos na organização e nos trabalhadores (Langfield-Smith, 1997). Athanasiadou e Theriou (2021) destacam a necessidade de se realizar pesquisas acerca do teletrabalho em diversas localidades, visando, assim, afastar resultados tendenciosos. Leite e Cunha (2021) apontam a necessidade de se estudar a perspectiva de trabalhadores que estivessem sob o regime de teletrabalho em período longitudinal, uma vez que em sua pesquisa os participantes contavam com menos de 6 meses em trabalho remoto. Silva et al. (2022) e Martins et al. (2021) destacam a importância da realização de pesquisas que abordem a adaptação do gerenciamento das atividades remotas.

Wöhrmann e Ebner (2021) sugerem pesquisas que investiguem aspectos relacionados à saúde mental do trabalhador, Amorim et al. (2022) destacam que os efeitos de seus impactos na esfera familiar também são relevantes, analisando-se também questões de gênero e verificando questões concernentes à produtividade do indivíduo em relação ao trabalho desempenhado presencialmente. Santos et al. (2022) sugerem que estudos sejam realizados a partir de outros tipos de controles gerenciais, bem como o desenvolvimento de pesquisas qualitativas que abordem teletrabalho e controles gerenciais com vistas a compreender de maneira mais aprofundada o fenômeno.

A relevância acadêmica do tema é relacionada a sua relevância social, uma vez que cabe também à academia estudar e dirimir problemáticas que acometem a sociedade, produzindo trabalhos científicos capazes de melhorar a compreensão e apontar as nuances correlatas aos temas. Se justifica, também, em seu aspecto prático, ante aos novos desafios enfrentados por gestores quando se defrontarem com modelos de trabalho que podem demandar novas necessidades de controle. Assim, pode oferecer às organizações os subsídios necessários para auxílio na tomada de decisões estratégicas ante a implementação do teletrabalho.

Assim, além das contribuições teóricas mencionadas, os *insights* proporcionados por esse estudo também podem capacitar profissionais no gerenciamento de situações e desafios emergentes relacionados as novas modalidades de trabalho na prática. Dessa forma, faz-se essencial o aprofundado estudo acerca das mudanças havidas nos controles gerenciais em tempos de expansão do uso do teletrabalho, pois, somente assim, se poderá ampliar evidências significativas que auxiliem acadêmicos a avançar nos estudos desse tipo de arranjo laboral, bem como prospectar soluções para problemas e desafios percebidos no dia a dia dos gestores.

Em seu aspecto social, justifica-se pela relevância que a modalidade do teletrabalho possui na atualidade, em especial após a necessidade de implementação de programas de teletrabalho por diversas organizações devido as restrições decorrentes da pandemia do SARS-Cov-2, e de sua consequente disseminação, quando houve um crescimento substancial de pesquisas sobre teletrabalho (Jamal, 2021). Ademais, por se tratar de tendência que dificilmente retroagirá a um *status quo ante*, o fenômeno do trabalho exercido remotamente não perderá sua relevância tão logo. Somado a isso, destaca-se que a modalidade ora debatida ainda carece de regulamentação em inúmeros aspectos e constitui elemento central de diversos questionamentos. Nesse passo, a incerteza acerca dos rumos que o teletrabalho tomará também emerge como elemento direcionador do presente estudo.

Dessa forma, buscando atender as demandas da literatura explicitadas, bem como as demandas emergentes da realidade prática, intentar-se-á auxiliar na construção do

conhecimento sobre os temas acima citados. Nesse passo, haja vista a já apontada escassez de pesquisas qualitativas sobre as mudanças percebidas nos controles gerenciais diante da migração para o teletrabalho, um exame mais aprofundado e com maior riqueza de informações realizado a partir dos indivíduos submetidos a essa modalidade de trabalho pode vir a permitir que intervenções mais assertivas sejam implementadas, viabilizando e facilitando, até mesmo, a sustentação de pesquisas mais amplas que busquem padrões, como estudos quantitativos. Somado a isso, o presente estudo busca contribuir com os projetos de pesquisa vinculados ao Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG) e à linha de estudos em Contabilidade Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (PPGCONT – UFPR).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado no trabalho, tendo sido ele dividido em duas seções principais. A primeira seção apresenta as modalidades de prestação de serviço tradicional (presencial) e a modalidade de teletrabalho. Na segunda seção é realizado um breve esboço acerca dos controles gerenciais e são apresentadas algumas de suas especificidades de uso no ambiente de teletrabalho apontadas pela teoria.

2.1 MODALIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO: TRADICIONAL E TELETRABALHO

Um ponto de partida interessante para a compreensão de algo pode se dar a partir do entendimento de sua origem, não somente sua origem histórica, mas também sua etimologia. Posto isso, inicia-se o presente tópico apresentando-se a etimologia da palavra trabalho que, do latim – *tripalium* –, consiste em um instrumento de tortura constituído de três pontas em uma de suas extremidades e utilizado para punição (Leite, 2021). A palavra em si está, portanto, relacionada a algo desagradável, que pune, que castiga. Por esse motivo, em épocas passadas, a camada mais abastada de nobres, senhores feudais e os ditos ‘vencedores’, não exerciam atividades laborativas, sendo o trabalho relegado àqueles menos afortunados (Cassar, 2017).

Posteriormente, o trabalho adquiriu um viés de dever não somente pessoal, mas também social, tendo como mote a subsistência da coletividade (Magano, 1982). E, mais atualmente, observa-se a elevação de uma cultura de alta performance, em que o indivíduo é valorado de acordo com sua capacidade produtiva (Han, 2015). Nesse contexto, o trabalho consiste na produção de bens, sejam corpóreos ou incorpóreos, que dispendam de energia humana e que tenham como finalidade a satisfação de uma necessidade – própria ou alheia (Leite, 2021). Partindo-se desse entendimento de trabalho e concebendo-o, em essência, como um afazer humano empregado à produção, percebe-se, a partir do recorrido, que poderá ele ser empregado para provento próprio ou em benefício alheio.

O trabalho concebido dentro da esfera autônoma busca satisfazer as necessidades próprias do indivíduo, não configurando elemento de análise nesse estudo. Assim, por outro lado, o despendimento de energias em prol de outrem, mediante subordinação ou por conta alheia e mediante alguma retribuição será o tipo de trabalho abordado nessa pesquisa. O vínculo abordado será, dessa maneira, entre empregado e empregador, figurando como empregado a pessoa natural que contrate a prestação de serviços, de maneira tácita ou expressa, a um

tomador, realizando sua prestação com pessoalidade, onerosidade, não eventualidade e subordinação e, como empregador, aquele que se encontra no polo passivo da relação empregatícia (Delgado, 2019).

O *caput* do artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto Lei n.º 5452/1943) compreende como empregador aquele que “... admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”, tornando patente o poder deste de direcionar e gerenciar a prestação do serviço. O poder diretivo do empregador, também denominado como poder de comando ou poder organizativo (Delgado, 2019), pode se manifestar de três maneiras, quais sejam: (i) o poder de organização, que está relacionado à maneira com a qual o empregador conduzirá sua empresa, definindo sua finalidade econômica, estrutura jurídica e estipulação de normas internas; (ii) o poder de controle, que permite ao empregador fiscalizar as atividades desenvolvidas pelos empregados por meio de controle de tarefas, horários, etc.; (iii) poder disciplinar, de caráter punitivo, que permite a imposição de sanções aos trabalhadores que ajam em desacordo com alguma regra ou lei (Leite, 2021).

De maneira geral, o poder diretivo constitui uma prerrogativa do empregador de gerenciar a prestação do serviço, destinando a energia do trabalho de maneira a organizá-la, monitorá-la e controlá-la conforme desejo (Cavalcante, 2019). Assim, pode-se dizer que o poder diretivo permite que o empregador exerça autoridade sobre os empregados, estabelecendo regras e procedimentos, gerenciando sua atividade. Percebe-se que esse poder de direcionar a mão-de-obra, de geri-la é mais evidente quando a prestação de trabalho se dá de maneira presencial, contudo, na modalidade de teletrabalho algumas nuances trazem ao modelo remoto uma série de vicissitudes que merecem ser estudadas (Golden & Fromen, 2011). Feita essa breve explanação, passa-se, agora, para a análise do teletrabalho.

Os primeiros relatos acerca do uso do teletrabalho datam do século XIX, quando, por meio de telégrafos, se gerenciava os trabalhadores que estavam distantes do escritório central da empresa. Entretanto, o uso em maior escala e sua definição se deram na década de 1970, quando uma crise do petróleo elevou os preços dos barris de petróleo nos EUA e conduziu o país a uma forte crise econômica (Haddon & Brynin, 2005). Ante essa realidade e somado ao fato do avanço e barateamento das tecnologias, diversas organizações perceberam a necessidade de se reduzir gastos e custos de produção, emergindo desse cenário o que Jack Nilles, considerado o pai do teletrabalho, denominou como *teleworking* - teletrabalho, em português - definindo-o como o trabalho realizado remotamente e apoiado nas tecnologias da informação (Nogueira & Patini, 2012).

No Brasil, com a intensificação da globalização e aumento das políticas de flexibilização do trabalho, o teletrabalho também foi paulatinamente ganhando mais espaço (Jamal et al., 2021), sobretudo nos extratos mais qualificados de atividades (Durães et al., 2021). Destaca-se, aqui, portanto, que não se tratam de atividades fabris realizadas no domicílio do empregado ou oficinas domésticas, mas sim daqueles trabalhos que possuem viabilidade de mediação pelo uso de computadores, *tablets* e celulares (Bridi et al., 2020).

Também denominado como trabalho remoto, o teletrabalho pode ser compreendido como o arranjo de trabalho em que os trabalhadores exercem suas atividades em outro local que não seu suposto local de trabalho principal – empresa (Gajendran & Harrison, 2007), fazendo uso de TICs (Mahler, 2012). Para Nogueira e Patini (2020), o movimento propulsor dessas mudanças está na globalização e no desenvolvimento tecnológico, sendo que o cerne das mudanças no trabalho está justamente no conceito de flexibilidade, seja a flexibilidade dos horários, da remuneração, do local em que se exercerá o trabalho, do contrato que rege a relação empregado-empregador, da qualificação e também do processo e organização do trabalho. O teletrabalho emerge, portanto, como uma modalidade de trabalho de relação triangular, pois é marcado por ser assalariado, estar vinculado a uma empresa e depender das novas tecnologias (Santos et al., 2020).

A regulamentação do teletrabalho no Brasil é movimento recente, datando de 2011, quando a Lei 12.551 alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - Decreto-Lei n.º 5.452/1943), e estendeu os efeitos jurídicos da subordinação pessoal e direta (já existente) à subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados. Contudo, a inovação jurídica flexibilizadora do teletrabalho somente foi efetivamente sedimentada em 2017, com a Lei n.º 13.467/2017, a qual inseriu diversas modificações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), dentre elas, o capítulo II-A, que trata do Teletrabalho. A inteligência do artigo 75-B definiu o teletrabalho 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.

De se ressaltar que, em 2022, com a Medida Provisória n.º 1.109, que alterou a redação do art. 75-B da CLT, os termos teletrabalho e trabalho remoto foram equiparados:

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

§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas, que exijam a presença do empregado no estabelecimento, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto.

§ 2º O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa.

§ 3º Na hipótese da prestação de serviços em regime de teletrabalho ou trabalho remoto por produção ou tarefa, não se aplicará o disposto no Capítulo II do Título II desta Consolidação.

§ 4º O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde e nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento.

§ 5º O tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, e de softwares, de ferramentas digitais ou de aplicações de internet utilizados para o teletrabalho, fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

§ 6º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes.

§ 7º Aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.

§ 8º Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional, aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes na Lei nº 7.064, de 6 de dezembro 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.

§ 9º Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais.

Não obstante haja vasta discussão acerca das terminologias teletrabalho, trabalho remoto, *home office*, trabalho de casa etc., utilizar-se-ão os termos estipulados pelo legislador – teletrabalho e trabalho remoto – como sinônimos para se referenciar aquele trabalho subordinado, de natureza contratual, cuja prestação é realizada sob os mandos do empregador, mediante retribuição, fora das dependências do empregador e fazendo uso de TICs. Há grande

imprecisão no que toca a conceituação e uso do termo, tanto autores nacionais quanto internacionais aduzem que isso se deve, em grande medida, por ser ele realizado em diversos ambientes e mediado por diversos tipos de contratos (Sullivan, 2003).

Para além da definição legal, diversos estudiosos e organizações se enveredaram nas definições do termo teletrabalho, assim, para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua Convenção de nº. 177 (1996), o teletrabalho é o trabalho executado na casa do trabalhador ou em qualquer outro local, em troca de remuneração, sob o comando do empregador, sendo fornecidas as matérias primas ou equipamentos necessários para a realização do trabalho. Para Rabelo (2000), o teletrabalho representa a inversão da questão do deslocamento, de forma que o trabalho quem vai até o trabalhador. Já a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas – SOBRATT (2020) ressalta a importância da tecnologia em sua conceituação, aduzindo que o teletrabalho é o trabalho realizado fora do local de trabalho, fazendo uso das TICs, regido por um contrato escrito, por meio do controle, supervisão e subordinação (atendendo ao disposto nos artigos 75-A a 75-E da Lei n.º 13.467/2017).

Para Fernandes (2022), em que pesem os esforços jurídicos para a positivação de leis que regulamentem o teletrabalho, diversas lacunas legislativas ainda são observadas. Dessa forma, as demandas específicas do trabalho remoto que ainda não possuem a devida regulamentação ocasionam elevada insegurança jurídica a empregadores e empregados, esses por não desfrutarem de efetivas garantias legais e aqueles pelo temor de um eventual passivo trabalhista. A escassez legislativa ainda traz transtorno aos aplicadores do direito, conduzindo magistrados a complementarem a interpretação normativa, dando sentido às normas jurídicas existentes também quando há insuficiência de efetiva regulamentação e por meio da aplicação de jurisprudência (Franco Filho, 2019).

No que tange ao controle exercido pelo empregador sobre o trabalho do teletrabalhador, é evidente a dificuldade encontrada no efetivo controle das atividades e dos horários em que essas serão realizadas, restando como alternativa o denominado trabalho por produção ou por tarefa (Groen et al., 2018; Pandey & Pal, 2020). Nesse sentido, os parágrafos 2 e 3 do art. 75-B da CLT evidenciam essa possibilidade legal do trabalho remoto “por produção ou tarefa”, o qual permite maior flexibilidade de horários de suas atividades. O trabalho por produção ou tarefa não dispõe de regulamentação de carga horária, bem como, conforme previsão legal do item III do art. 62 da CLT, não está sujeito ao regime de horas extras e, conforme o §5º do art. 75-B da CLT, o trabalho realizado fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, salvo previsão em acordo individual ou em

acordo ou convenção coletiva, não ensejando pagamento de horas extras quando exercido por produção ou tarefas.

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) se pronunciou, declarando a pandemia do coronavírus SARS-Cov-2. Com vistas a conter a disseminação do vírus, diversos governos e empresas tentaram, na medida do possível, implementar medidas de confinamento e quarentenas durante os anos de 2020 e 2021 (Li et al., 2023). Ocorre que, a perspectiva de uma maior flexibilidade e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, não é aplicável à realidade daqueles que foram conduzidos ao teletrabalho devido à pandemia (Toscano & Zappala, 2020), uma vez que tal se deu de maneira mandatária e não planejada, vez que se tornou prática obrigatória (Carillo et al., 2021; Li et al., 2023).

Não obstante o teletrabalho tenha sido recebido como um benefício quando houve o alastramento do vírus da Covid-19, deve-se analisar essa ‘benesse’ a partir de um contexto de crise sanitária e crise econômica, quando aqueles que tiveram a possibilidade de preservar sua saúde na reclusão de seus lares e mantendo seus empregos eram vistos como privilegiados (Oliveira & Pochmann, 2020). A ideia restrita ao lado positivo da modalidade flexibilizadora do teletrabalho, que o relaciona cabalmente a um progresso, desconsidera diversas realidades e desafios, restando ainda controversa e carecendo de mais estudos que osem duvidar do pensamento majoritariamente disseminado (Durães et al., 2021).

Para evidenciar o contrassenso existente, diversas pesquisas buscaram apontar vantagens e desvantagens para empregadores, empregados e comunidade dentro dessa modalidade de prestação de serviço, a Tabela 1, a seguir, sintetiza algumas das vantagens e desvantagens apresentadas pela literatura:

Tabela 1
Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Nível	Vantagens	Desvantagens
Organização	Redução do absenteísmo (Kugelmass, 1999); redução de gastos com transporte; redução da necessidade de manutenção de um ambiente físico que comporte os trabalhadores; eventual redução com os meios de trabalho; maior produtividade; elevação da motivação (Franco Filho, 2019); maior alcance na seleção de funcionários (Hau & Todescat, 2018); manutenção das atividades da organização ainda que sem a presença dos trabalhadores, a partir do acompanhamento de seu desempenho; ampliação da confiança entre as partes; alinhamento da empresa à moderna tendência de flexibilização; auxílio na retenção de talentos; alternativa segura para situações contingenciais (Sobratt, 2020).	Dificuldades em se controlar e supervisionar o trabalho; resistência à mudança; dificuldades de alinhamento aos objetivos da organização; investimentos necessários para o empregado exercer sua teleatividade; dificuldades no controle da ergonomia e da segurança do trabalhador; falta de legislação (Franco Filho, 2019); interrupções na supervisão; isolamento do trabalhador; desigualdade (Kugelmass, 1999); dificuldades no acompanhamento de resultados; necessidade de distinção entre atividades relacionadas ao trabalho e as do lar (Rabelo, 2000); vulnerabilidade de dados (Brik & Brik, 2013).

Trabalhador	Maior flexibilidade e, por consequência, maior autonomia na realização das tarefas e no tempo e ritmo do trabalho; corte de gastos com transporte e alimentação; motivação dos funcionários (Franco Filho, 2019); maior possibilidade de organizar o tempo livre; maior qualidade de vida junto à família e amigos (Hau & Todescat, 2018); criação de métricas, conhecimento das demandas de trabalho (Filardi et al., 2020); disponibilidade de tempo para o autoaperfeiçoamento; redução gastos com vestimenta (Sobratt, 2020); maior segurança (Brik & Brik, 2013); não tem que lidar com códigos de vestimenta, políticas do escritório, horários de tráfego de veículos, possibilidade de cuidar de filhos ou pais doentes ou com deficiência (Amigoni & Gurvis, 2009).	Dificuldades em compartilhar conhecimento (Golden, 2009); dificuldades de adaptação e de integração com colegas de trabalho; afastamento do campo profissional; redução de oportunidades de carreira; falta de legislação específica; gerenciamento falho do tempo (Hau & Todescat, 2018); ausência de descanso; noites sem dormir (Oliveira, 2017); estresse; não adaptação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos (Filardi et al. 2020); distrações e tentações; isolamento; procrastinação; falta de suporte técnico; ruídos domésticos (Brik & Brik, 2013); sensação de disponibilidade permanente para o empregador (Rabelo, 2000); maior volume de trabalho por conta da alegação de que se está economizando tempo por não ter a obrigatoriedade de sair de casa e/ou por causa do aumento da produtividade (Jamal et al., 2021).
Sociedade	Redução de custos ambientais (Mahler, 2012), tais quais a melhora na emissão de combustíveis e poluentes; redução de ruídos urbanos, uma vez que se dispensa o deslocamento; melhora da mobilidade urbana, com a redução de idas, vindas diárias dos trabalhadores (Sobratt, 2020), menor consumo de energia (Barata, 2020) e redução de desemprego (Barros & Silva, 2010).	Diminuição de procura de terrenos e imóveis para unidades fabris ou escritórios (Barata, 2020); efeitos negativos na integração social dos trabalhadores, desaparecimento de formas coletivas de trabalhos e dispersão dos trabalhadores, exploração de trabalhadores de categorias mais vulneráveis, dificuldades de composição de categorias de resistência social (Serra, 1995).

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Algumas das desvantagens advindas do teletrabalho são mais recorrentemente mencionadas pelos teletrabalhadores e, por consequência, também mais abordadas nos estudos. Para Hau e Todescat (2018), o aumento ou a pressão de carga de trabalho, por exemplo, é apontado nos estudos como decorrente de uma situação de maior produtividade por parte do empregado e também pela suposição de que, segundo Jamal et al. (2021), ao economizar tempo com transporte, por exemplo, o indivíduo disporá de mais tempo para executar outras tarefas. Percebe-se, portanto, que, de acordo com Green (2001), há um movimento de extensificação e intensificação do trabalho realizado, uma vez que se demanda maior quantidade de horas de trabalho e um maior esforço e intensidade na realização das atividades laborais. A relação entre saúde e teletrabalho, contudo, ainda carece de mais pesquisas, segundo Wöhrmann e Ebner (2021).

Eom et al. (2016) ponderam que outra relevante questão frequentemente apontada diz respeito ao isolamento profissional sofrido por teletrabalhadores, os quais tem uma redução significativa de suas oportunidades e interação social, distanciando-os de seus colegas, sendo conduzidos, muitas vezes, à solidão, ansiedade, esgotamento e podendo apresentar redução de produtividade. Beno (2018) destaca a menor visibilidade a qual ficam sujeitos, o que pode

impactar em uma mobilidade ascendente dentro da organização. Mann et al. (2000), destacaram, ainda, que a comunicação realizada pessoalmente possui muitas nuances e é muito rica em questões não-verbais, o que, em parte, é perdido quando a comunicação se dá por intermédio de uma câmera, por exemplo. Dentro do contexto de comunicação, Liu et al. (2022) e Beno (2018), destacam a importância de um *feedback* de qualidade e os reflexos que isso pode ter dentro da organização. Moreira e Zuin (2022) destacam que o não delineamento de fronteiras entre família e trabalho pode gerar maior interação e flexibilidade nas relações do indivíduo, contudo, ao mesmo passo, pode propiciar conflitos de papéis decorrentes das demandas que o afetam simultaneamente.

No que toca à flexibilidade de horários e maior autonomia na realização das atividades, alguns estudos (Tremblay, 2002; De Masi, 2003; Dedecca, 2009; Barros et al., 2010; Mishima-Santos, Renier & Sticca, 2020; Benavides et al., 2021) apontam a ausência de limite de tempo de trabalho e dificuldades de se estabelecer períodos de repouso, por conta da sobrecarga laboral e do uso das TICs (que não permitem a efetiva desconexão do indivíduo de seu trabalho), situação que Oliveira (2017) descreve como “trabalho sem fim”. O’Neill et al. (2009) afirmam que a autonomia do indivíduo diz respeito a sua capacidade de designar o próprio ritmo de trabalho e como irá se organizar para executá-lo. Para Ryan e Deci (2000), quanto maior a autonomia dada ao trabalhador, maiores serão seus níveis de desempenho e de satisfação profissional, contudo, para Tremblay (2002), nem todos os trabalhadores possuem disciplina para realizarem sua autogestão, o que dificulta o manejo de tempo e espaço.

Tietze (2005) destaca a dificuldade dos trabalhadores em estabelecer limites de espaço e tempo em sua residência, desencadeando uma disputa de espaço com os demais membros da família. Ferreira e Rodrigues (2021) e Aguiar et al. (2023) estudaram os efeitos do teletrabalho para as mulheres e concluíram que, não obstante as desvantagens de acúmulo de atividades, responsabilidades domésticas etc., que fazem com que elas tenham mais dificuldades de segregar vida pessoal e vida profissional, ainda assim, há a predileção pelo trabalho remoto. Nesse passo, Barros e Silva (2010) afirmam que as mulheres são mais perceptivas no que tocam os custos pessoais desencadeados pelo teletrabalho e, conforme os achados de Hilbrecht et al. (2008) a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto dificilmente é convertida para um benefício próprio, uma vez que as mulheres tendem a privilegiar demandas familiares. Ainda segundo Tietze (2002), muitos teletrabalhadores desenvolvem estratégias de enfrentamento para estabelecer uma divisão entre momentos de trabalho e momentos em que estariam disponíveis para a família, assim, desenvolvem rituais, utilizam roupas ou mesmo utilizam

cartazes para que os familiares compreendam que estão trabalhando e que não podem ser distraídos.

Para que o teletrabalho seja exitoso, portanto, essencial que haja uma capacidade de adaptação tanto de empregados quanto da organização em si, a qual deve reorientar sua maneira de gerir esse trabalho realizado remotamente. Diante disso, Golden (2009) elencou seis abordagens gerenciais para que o teletrabalho seja implementado com sucesso. A primeira abordagem diz respeito à forma com a qual a supervisão é realizada, devendo passar de uma supervisão direta para uma administração por objetivos. Transcende-se, portanto, para um modelo em que se valoriza a responsabilidade e a dedicação do empregado em cumprir as metas designadas. Um segundo ponto destacado pelo autor diz respeito à necessidade de institucionalização de acordos formais de teletrabalho, visando, dessa forma, dirimir qualquer dúvida acerca das expectativas e objetivos da organização, facilitando a relação entre trabalhadores e gerentes. Outra abordagem gerencial relevante para a implementação triunfante do teletrabalho é o incentivo a comportamentos desejáveis, o qual pode se dar por meio da reelaboração de políticas de remuneração. Outra adaptação possível seria a criação de programas que permitissem a sensibilização e compartilhamento de perspectivas entre os trabalhadores presenciais e em trabalho remoto, permitindo que as expectativas e percepções de justiça de trabalhadores de ambas as modalidades estejam alinhadas. Em quinto lugar, os gestores devem buscar minimizar os efeitos do isolamento social, promovendo atividades e reuniões presenciais com regularidade, de maneira a construir relações de mútuo apoio entre os indivíduos. E, por último, o gerente deve dispor de capacidade de adaptação e flexibilidade, superando antigos paradigmas e promovendo as adequações necessárias para a adequada gestão do trabalho remoto.

Para Durães et al. (2021), antes mesmo da eclosão da crise sanitária, havia formas híbridas de trabalho, que, em parte, eram executadas no estabelecimento laboral do empregador e, em parte, no domicílio do empregado ou qualquer outra localidade. O exercício da docência no Brasil consiste em exemplo mais recorrente disso, uma vez que usualmente a correção de atividades, elaboração de exercícios, preparação de aulas etc., corriqueiramente é realizada pelos professores em suas residências. Constituindo essa uma tendência mundial, em especial daqueles países mais desenvolvidos e dos extratos mais qualificados da sociedade. Consistindo a manutenção de referida modalidade laboral em fator dependente de sua viabilidade e dos benefícios observados de sua prática.

De acordo com o pensamento de Han (2015), embora o teletrabalho usualmente seja associado a uma oportunidade de autonomia e flexibilidade, a modalidade pode reforçar uma

constante pressão sobre o trabalhador por produtividade e desempenho, demandando dele um autogerenciamento exacerbado que o conduz à autoexploração, transformando uma suposta liberdade em um novo modo de servidão. Nesse sentido, modalidades flexibilizadoras de trabalho, como o trabalho remoto, promovem uma fusão entre trabalho e família, diluindo fronteiras de tempo e espaço, fazendo com que o trabalhador não se desvincule do seu trabalho nem mesmo em seus momentos de lazer, o que, para o autor, ocasiona uma sobrecarga mental e consequentes mazelas psíquicas.

2.2 CONTROLES GERENCIAIS

Uma das definições de controles existente aduz que consistem eles em um processo de coleta de *feedbacks*, que busca assegurar a concretização ou ajustamento do planejamento realizado pela organização (Garrison et al., 2013). Dessa maneira, compreende-se que o controle busca garantir a integridade das informações, assim como monitorar e mensurar o desempenho da organização, com vistas a municiar os gestores com as informações necessárias para que esses possam realinhar procedimentos e sanar falhas de maneira a atingir o desempenho almejado (Marion & Ribeiro, 2017).

Nesse contexto, encontra-se a figura do controle gerencial, definido por Anthony (1965) como o processo em que os gestores garantem que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos organizacionais. Para outros autores, os controles gerenciais têm a capacidade de cercear as possibilidades de decisões dos indivíduos de maneira a interferir em seu comportamento (Binberg & Snodgrass, 1988), aumentando, dessa forma, a probabilidade de que as pessoas ajam em benefício da organização, com vistas a atingir melhores resultados (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2017), representando, portanto, um fator determinante para o sucesso organizacional (Kreutzer et al., 2016).

A operacionalização de vários controles de maneira conjunta resulta em um sistema (Ouchi, 1979). Os controles, assim, para além de influenciarem os comportamentos dos indivíduos de maneira convergente às metas da organização (Anthony & Govindarajan, 2008), também possuem a finalidade de assegurar a continuidade da organização (Raupp et al. 2006). Para tanto, essencial se faz a coordenação harmoniosa dessas estruturas por meio da formalização dos processos de trabalho, habilidades, comportamento, resultados, entre outros fatores organizacionais (Mintzberg, 1983).

Diante dos diversos conceitos apresentados pela literatura, pode-se compreender que a essência dos controles gerenciais é influenciar o comportamento dos indivíduos, desempenhando, para tanto, fundamental papel de coordenação, monitoramento e avaliação de desempenho na organização. Na literatura, eles foram categorizados de diversas maneiras, tais quais os controles de produção e comportamento (Ouchi, 1977), os controles de mercado, burocracia e clã (Ouchi, 1979), os controles administrativos e sociais (Hopwood, 1976), os controles de resultados, ação e de pessoal (Merchant, 1985), controles habilitantes e coercitivos (Adler & Borys, 1996), controles diagnósticos, interativos, de limites e de crenças (Simons, 1995; Widener, 2007), e também em controles formais e informais (Eisenhardt, 1985; Binberg & Snodgrass, 1988; Jaworski, 1988; Anthony et al., 1989; Langfield-Smith, 1997). Optou-se, nesse estudo, pelo enfoque na última categorização, a qual divide os controles entre abordagens formais e informais.

A partir de uma visão mais moderna, as duas vertentes – controles formais e informais - podem ser vistas como complementares, de maneira que os benefícios de uma podem fortalecer e incrementar a outra, afetando positivamente o desempenho da organização (Jaworski, 1988; Kreutzer et al., 2016). De maneira geral, os controles gerenciais de uma organização podem abarcar uma ampla gama de controles formais e informais e, se bem projetados, podem evidenciar uma vantagem competitiva de longo prazo (Flamholtz, 1995). Os controles formais representam mecanismos formalizados pela entidade, possuindo maior alinhamento com os objetivos organizacionais (Jaworski, 1988), evidenciando divisões de trabalho, de poder e de controle (Mintzberg, 1979). Enquanto os controles informais consistem em mecanismos não documentados, que emergem do ambiente da organização e que podem – ou não – conduzir comportamentos de acordo com os interesses da empresa (Jaworski, 1988).

2.2.1 Controles formais

Os controles evidenciados de maneira formal possuem regras mais detalhadas e procedimentos mais padronizados (Chenhall et al., 2003), os quais buscam manter um padrão em seus processos internos (Simons, 1995). Pressupõe-se, também, que haja uma continuidade de monitoramento nos controles implementados, de maneira a garantir que se tenha consistência e eficiência nas operações ao longo do tempo (Goebel & Weißenberger, 2016). Em adendo, à medida que uma organização cresce, suas operações ficam mais complexas, o que demanda de controles mais robustos, majorando a necessidade de controles cada vez mais formalizados (Moore & Yuen, 2001).

O controle formal é designado por Chenhall (2003) como mecanicista, possuindo indicadores financeiros e não-financeiros, podendo ser observado no formato de avaliações de desempenho, controles orçamentários, remuneração por incentivo e diversas outras regras e procedimentos (Goebel & Weißenberger, 2016), que são padronizados com vistas a manter a viabilidade financeira da organização (Chenhall, 2003). O controle formal evidencia, de maneira detalhada, as atividades dos gestores com o objetivo de alcançar as metas da organização (Kleine & Weißenberger, 2014).

A Tabela 2 apresenta algumas das classificações da literatura acerca das abordagens e tipos de controles formais:

Tabela 2
Abordagens e tipos de controles formais

Referência	Descrição
Dalton (1971)	Controle de Organização: principalmente formas de processo de pensamentos orientadas para saída são discutidas.
Hopwood (1974)	Controle Administrativo: engloba planejamento, formalização e procedimentos operacionais padrão
Burns e Waterhouse (1975)	Controle Administrativo: composto por tecnologias mais sofisticadas, procedimentos operacionais formais, altos níveis de especialistas e regras de trabalho relacionadas.
Ouchi e Maguire (1975)	Existem dois modos principais de controle formal: Controle de comportamento: também denominado como medição do comportamento. Visa garantir que o processo seja apropriado. Controle de resultado: também entendido como medição de resultados (ou controle de saída), visa confiar em uma avaliação precisa e confiável do desempenho dos comportamentos.
Ansari (1977)	Abordagem estrutural: refere-se ao design dos sistemas de informação (implica saída).
Ouchi (1977)	Argumenta que os sistemas de controle formais são eficazes quando o ambiente é estável, o comportamento é padronizado em rotinas, os processos são monitorados e o desempenho dos indivíduos é mensurável.
Ouchi (1979)	Mercado: consiste na utilização de critérios e mecanismos de mercado (preços, participação de mercado e lucros) para avaliar e controlar as atividades e resultados organizacionais. Burocrático: é observado mediante a autoridade e responsabilidades hierárquicas que fazem uso de mecanismos administrativos e burocráticos para influenciar e avaliar o desempenho.
Eisenhardt (1985)	Classifica o controle formal em três grupos de controle: Entrada: refere-se à manipulação de recursos destinados a influenciar o desempenho organizacional. Comportamento: também conhecido como controle estrutural ou burocrático, geralmente é baseado no uso de regras e procedimentos para monitorar o comportamento dos funcionários. Saída: descreve o regulamento dos resultados das atividades na tentativa de atingir os objetivos desejados.
Jaworski (1988)	Existem três mecanismos de controle formal: Controles de entrada: são ações mensuráveis realizadas antes da implementação de atividades de desenvolvimento. Controles de processo: envolve especificações e monitoramento das atividades e comportamentos em curso, bem como regulação do funcionamento do trabalho durante a execução da atividade. Controles de saída: definem, monitoram e avaliam metas de desempenho de fim de atividade para o indivíduo, grupo, departamento, etc.

Simons (1995)	Rotinas e procedimentos formais, baseadas em informação, utilizada pela gerência para manter ou alterar padrões de atividade organizacional. Inclui controles e procedimentos formalizados para planejamento, orçamento, análise de mercado, relatórios e avaliação de desempenho, alocação de recursos, gratificação, etc.
Falkenberg e Herramans (1995)	Sugerem que sistemas formais eficazes reduzem a incerteza, porque esses sistemas estabelecem uma base com a qual o comportamento dos indivíduos pode ser direcionado.
Langfield-Smith (1997)	Definiu os sistemas de controle formal como componentes visíveis e objetivos. Eles são frequentemente orientados financeiramente e envolvem monitoramento, medição e adoção de ações corretivas. O objetivo é, portanto, assegurar a realização de resultados específicos.
Merchant (1985) e Merchant & Van der Stede (2007)	Classificou os controles formais em de ação e de resultado: Controles de ação: são aqueles que visam a assegurar que os indivíduos realizem ações permitidas ou impedir ações não desejadas, visando, principalmente, a prevenir riscos administrativos e financeiros. Controles de resultado: têm como foco principal os resultados produzidos pelos funcionários, tais como pagamento por desempenho, orçamento, indicadores financeiros
Dekker (2004)	Sugere que o controle formal inclui obrigações contratuais e mecanismos organizacionais formais de cooperação, e podem ser subdivididos em mecanismos comportamentais e de resultados .
Alvesson e Kärreman (2004)	Identificaram controles tecnocráticos como tipos de controle formais. Controles tecnocráticos: são os aspectos objetivos e comportamentais do controle e que são colocados em prática por meio de planos, arranjos e sistemas que se concentrem em comportamentos e/ou resultados mensuráveis. Foram identificados 5 tipos: Simples: é um poder de supervisão do gerente sobre o trabalhador. Técnicos: estão incorporados na tecnologia do trabalho. Burocráticos: são realizados por meio de regras, políticas, incentivos formais e outros dispositivos pessoais. Ocupacionais: controlam a profissão do indivíduo e definem ação desejada ou indesejada. Modos de autocontrole: exercido pelos próprios indivíduos para a realização de suas atividades.
Anthony e Govindarajan (2007)	Os sistemas de controles formais são definidos como abordagens regularizadas para garantir a execução de atividades individuais pelas quais os gestores influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da organização. São aplicados por meio de controles financeiros, como os sistemas de controle orçamentário, além de planejamento, medição de desempenho, avaliação, <i>feedback</i> e ação corretiva.
Malmi e Brown (2008)	Controles de planejamento: são relacionados com os planejamentos estratégicos e operacionais. Controles cibernéticos: mensuram o grau de realização dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento, sendo segregados em orçamentos, controles financeiros e controles híbridos. Controles de remuneração e recompensa: têm como finalidade recompensar os funcionários que mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais, e motivá-los para que alcancem as metas estratégicas definidas no planejamento. Essas recompensas podem ser financeiras e/ou não financeiras, e normalmente estão vinculadas aos controles cibernéticos e demais sistemas de controle.
Goebel e Weißenberger (2016)	Controles de ação: são aqueles que reduzem a possibilidade de ação em dissonância com os objetivos da organização, garantindo que os trabalhadores ajam de maneira congruente com os objetivos declarados. Controles de resultado: definem os resultados esperados, bem como monitoram e avaliam o desempenho dos funcionários por meio de indicadores de metas financeiras e não-financeiras.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como visto, os controles formais podem se apresentar a partir de diversas abordagens. Para Eisenhardt (1985) os controles formais podem ser segmentados em: controle de entrada, controle de comportamento e controle de saída. O controle de entrada diz respeito à seleção e preparo dos indivíduos de maneira a se obter o melhor desempenho; os controles de

comportamento consistem em regras e procedimentos que moldam e monitoram o desempenho dos trabalhadores, conduzindo-os a agir de maneira consistente com os objetivos da organização; enquanto os controles de saída observam os resultados das atividades executadas. Resumidamente, o modelo teórico desenvolvido pela autora permite que se compreenda de maneira mais ampla os diversos mecanismos utilizados pelas organizações para que consigam monitorar seu desempenho e alcançar seus objetivos.

Seguindo a linha de raciocínio supramencionada, Jaworski (1988) destaca três mecanismos, os quais se diferenciariam a partir do momento de intervenção da administração, são eles: controles de entrada, controles de processo e controles de saída. Os controles de entrada consistem em ações prévias, as quais são desenvolvidas pela empresa em momento *anterior* à execução de determinada atividade. Ilustra-se o controle de entrada com critérios para seleção de pessoal, programas de treinamentos, alocação da mão-de-obra, entre outros. Os controles de processo, referem-se aos procedimentos operacionais usuais e à tentativa da empresa de conduzi-los adequadamente em direção ao almejado, cujo mote está no comportamento e nas atividades realizadas. Para além da mudança de nomenclatura (em relação à conceituação de Eisenhardt (1985), também é compreendido de maneira mais abrangente, uma vez que a Jaworski prevê aqui o monitoramento não só de comportamentos, mas também das atividades em curso. O terceiro momento contemplado por Jaworski (1988) diz respeito aos controles de saída, que buscam conduzir padrões de desempenho, prezando pelo resultado final.

Utilizando as mesmas lentes que Eisenhardt (1985) e Jaworski (1988), Merchant (1985), Merchant e Van der Stede (2007) e Goebel e Weißenberger (2016) concluíram que os controles de essência formal se subdividem em dois tipos de controles comportamentais, quais sejam: controles de ação e controles de resultado. Os controles de ação buscam assegurar que os trabalhadores realizem ações desejáveis e evitar que pratiquem atos em desacordo com os objetivos da organização, de maneira a prevenir e evitar riscos administrativos e financeiros. Já os controles de resultado têm foco nos resultados obtidos pelos indivíduos, utilizando de pagamentos por desempenho, orçamentos, indicadores financeiros, entre outros. De acordo com os autores, ambos controles, de ação e de resultado, possuem o escopo de conduzir os comportamentos dos indivíduos de maneira convergente aos da organização.

Eisenhardt (1985) e Jaworski (1988) segmentam os controles gerenciais de maneira temporal, observando os três momentos em que são realizados (início, meio e fim), assim, têm-se os controles de entrada, realizados quando do início das atividades, os controles estabelecidos em momento intermediário, que estipulam a maneira como as atividades devem ser realizadas e os controles de saída, que avaliam o desempenho obtido com a realização das atividades. Uma

vez que o intento da presente pesquisa é compreender referidos controles dentro de um contexto comparativo entre trabalho presencial e teletrabalho, não se analisará o momento de entrada dos trabalhadores em questão, dispensando-se, assim, a análise dos controles formais de entrada realizados em momento anterior ao exercício de suas atividades. Para tanto, a utilização da taxonomia de Merchant (1985) e Merchant e Van der Stede (2007) se apresenta como a mais adequada para este estudo, uma vez que cinde os controles em controles de ação e controles de resultado.

Goebel e Weißenberger (2016) ressaltam a importância dos controles formais, que possuem elementos mais quantificáveis e são mais associados a recompensas extrínsecas aos indivíduos (como aumento de salário, abonos etc.). Contudo, os autores também destacam a relevância da utilização de controles informais, que são mais orgânicos, e atuam como mecanismos usados pelos gestores para disseminar de maneira informal regras, políticas, procedimentos e objetivos entre os trabalhadores de maneira a conduzir indiretamente os comportamentos dos indivíduos em direção ao almejado pela organização de maneira sutil, fomentando nos indivíduos maior autonomia e estando mais associado a recompensas intrínsecas. Os controles informais serão mais bem dissecados no tópico que segue.

2.2.2 Controles informais

No que tocam os controles informais, consistem esses em mecanismos não necessariamente escritos que exercem influência no agir dos indivíduos, contudo, não são projetados de maneira consciente (Langfield-Smith, 1997), baseando-se em normas, valores e internalização de metas (Das & Teng, 2001) que buscam minimizar as preferências individuais dos trabalhadores e promover a internalização dos objetivos da organização (Eisenhardt, 1985). Em contraposição aos controles formais, considerados por Chenhall (2003) como mecanicistas, os controles informais são mais orgânicos, permitindo às organizações a influência sobre o comportamento dos trabalhadores de maneira mais informal e indireta (Merchant & Van der Stede, 2007). Os controles informalmente disseminados são capazes de estimular e conduzir comportamentos aos anseios da organização, minimizando, dessa forma, eventuais escolhas divergentes (Eisenhardt, 1985).

Goebel e Weißenberger (2016) afirmam que, diferentemente dos controles formais, que apresentam padrões explícitos e quantificáveis, os controles informais são vistos de maneira mais branda e menos invasiva, por esse motivo, são mais associados a fatores positivos, possuindo maior abertura para estimular os indivíduos. Para além disso, os autores afirmam que

os controles formais usualmente são associados a recompensas extrínsecas (abonos salariais, promoções, por exemplo), enquanto os controles informais possuem maior vínculo com recompensas intrínsecas (aumento de autonomia, oportunidades de desenvolvimento individual, por exemplo), o que, por consequência também estimula a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Os controles informais são menos perceptíveis, em contraposição aos controles formais, cujos mecanismos são mais evidentes (Langfield-Smith, 1997). Os controles informalmente organizados são percebidos em práticas habituais da organização e buscam disseminar seus interesses com base em seus valores, missão e normas, bem como estimular o comprometimento organizacional – evidenciando-os em reuniões, negociações, rituais, atitudes, estilo da gestão etc. (Cravens et al., 2004; Merchant & Van der Stede, 2007; Goebel & Weißenberger, 2016) -, consistindo esses em mecanismos de socialização que buscam evidenciar e repassar os valores da organização (Goebel & Weißenberger, 2017).

A Tabela 3, abaixo, apresenta alguns dos tipos e abordagens de controles informais observados na literatura.

Tabela 3

Abordagens e tipos de controles informais

Referência	Descrição
Dalton (1971)	Autocontrole: realizado pelos próprios indivíduos ou grupos, sujeitos ao controle e que em determinadas situações, passariam a estabelecer os mecanismos de controle a serem exercidos sobre si próprios. Controle social: realizado entre os indivíduos do grupo.
Hopwood (1974)	Autocontrole: realizado pelos próprios indivíduos ou grupos, sujeitos ao controle e que em determinadas situações, passariam a estabelecer os mecanismos de controle a serem exercidos sobre si próprios. Controle social: realizados pelos próprios participantes do grupo, os quais possuem um compromisso mútuo em relação a algum objetivo comum.
Burns e Waterhouse (1975)	Controle Interpessoal: enfatiza interações pessoais.
Ansari (1977)	Abordagem comportamental: refere-se ao design de relacionamentos.
Ouchi (1979)	Classificou os controles informais em: Controle de clã: É exercido quando as organizações não especificam comportamentos e saídas relacionadas a tarefas. É assegurado pelo compartilhamento de valores, normas, crenças e outros fatores culturais da organização empregados com vistas à regulação do comportamento dos funcionários. Este tipo de controle alcança a cooperação selecionando e socializando de forma que os objetivos individuais se sobrepõem substancialmente aos objetivos da organização.
Jaworski (1988)	Três níveis de agregação podem ser usados para entender os controles informais: Autocontrole: o autocontrole do indivíduo é definido como a medida em que ele exerce liberdade ou autonomia para determinar quais ações são necessárias e como executar essas atividades. Controle social: definido como as perspectivas sociais prevalecentes e padrões de interações interpessoais dentro de subgrupos na organização. Controle Cultural: é realizado pela lenta acumulação de histórias organizacionais, rituais, lendas e normas de interação social e uma vez que o indivíduo tenha internalizado os objetivos da organização, o período de aculturação estará completo. O mecanismo de controle cultural comumente é pensado para ser o dominante para cargos de

	gerenciamento que requerem decisões não-rotineiras e não-programáticas. Vale salientar que a cultura é definida como valores mais amplos e padrões normativos que orientam o comportamento dos trabalhadores em toda uma organização.
Simons (1995)	Sugere que o um dos tipos de controle informais é o sistema de crença . O projeto deste sistema é baseado em valores fundamentais da organização. A estratégia da organização define a sua visão e missão, que é comunicada por meio de criação de documentos formais.
Falkenberg e Herremans (1995)	Um sistema de controle informal não controla o comportamento por meio de medidas explícitas e verificáveis. Em vez disso, é composto de valores, crenças e tradições comuns que direcionam o comportamento dos membros do grupo.
Langfield-Smith, (1997)	Inclui as políticas não escritas da organização e, muitas vezes derivam e/ou são um artefato da cultura organizacional. Ademais, os controles informais não são conscientemente projetados, entretanto são aspectos importantes do SCG, além de que, a eficácia dos controles formais pode depender fortemente dos controles informais presentes no ambiente.
Anthony e Govindarajan (1998)	Separaram controles informais em visão externa e interna: Controles externos: incluem a ética do trabalho e os processos de controle interno. Controle interno: incluem cultura e estilo de gerenciamento.
Merchant (1985) e Merchant e Van der Stede (2007)	Classificou os controles informais em pessoais e culturais: Controles de pessoal: são aqueles que visam estimular autorregulação por meio da comunicação das expectativas da empresa, da disponibilização dos recursos para executar o trabalho e do estímulo ao autocontrole pelos funcionários. Controles culturais: são aqueles que visam estimular um monitoramento mútuo entre os funcionários por meio de mecanismos culturais, como o estabelecimento de laços emocionais, a identificação com a empresa, a socialização, etc.
Chenhall (2003)	Classifica o controle informal em controle pessoal e social. Controle pessoal: envolve a tomada de decisões centralizada, em que as pessoas se veem mais ativas em alguns processos, como por exemplo o orçamento. Controle social: refere-se a como a gestão controla o comportamento das pessoas na organização para alcançar os seus objetivos, como, por exemplo, por meio da ordem hierárquica, estrutura institucional e a estrutura de comunicação.
Alvesson e Kärreman (2004)	Sugeriram que os controles informais são: Controles socioideológicos: consistem em esforços para persuadir as pessoas a se adaptarem a certos valores, normas e ideias sobre o que é bom e importante, em termos de trabalho e vida organizacional. As ideologias justificam certos princípios, ações e sentimentos e desencorajam outros. Os controles socioideológicos podem ser entendidos como práticas de controle de gerenciamento que pretendem afetar indiretamente o comportamento.
Malmi e Brown (2008).	Controles culturais: são aqueles baseados em valores, crenças e normas sociais que influenciam o comportamento dos funcionários, e são segregados nas categorias de controles de grupo, valores e símbolos. Controles administrativos: são associados à organização de indivíduos (organização e estrutura), ao monitoramento do comportamento e dos responsáveis pelo monitoramento (governança), e pela especificação dos comportamentos/tarefas que devem ser ou não realizadas (política de procedimentos). Em síntese, estes atuam nas estruturas de governança e nas políticas e procedimentos organizacionais.
Goebel e Weißenberger (2016)	Controles de pessoal: são projetados para estimular a motivação individual, como nos casos de treinamentos e desenvolvimentos de funcionários. Controles culturais: difundidos entre os indivíduos de maneira orgânica, definem normas e valores esperados pela organização.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para Jaworski (1988), os controles informais atingem três esferas: própria, social e cultural. Dentro da esfera do controle informal próprio, têm-se a figura do autocontrole, o qual depende diretamente dos ajustes e percepções do próprio trabalhador, cabendo a ele o estabelecimento de objetivos e metas, bem como ficando sob sua responsabilidade a ponderação

acerca da necessidade de eventuais adequações em sua conduta. Em contraposição, o controle dito social é analisado de maneira conjunta, a partir do apontamento de eventuais desvios de conduta.

O padrão de conduta do grupo é internalizado por meio de valores mútuos e, havendo desvio por parte de um dos indivíduos, como, por exemplo, o não atingimento de uma meta, os demais partícipes realizam sutis correções e, não havendo uma resposta positiva aos anseios do grupo, há o isolamento do indivíduo visto como errante. O terceiro controle informal é o cultural, o qual possui valores mais abrangentes e padrões de comportamentos que foram sendo moldados ao longo de muito tempo dentro da organização – seriam histórias e estórias que prevaleceram no decorrer dos tempos e que possuem reprodução contínua entre os membros da organização, sendo passadas aos novos membros, que adentram ao ciclo e se ajustam e reproduzem o que lhes é repassado.

A classificação de Merchant (1998) e Merchant e Van der Stede (2007) para os controles informais é derivada da taxonomia de Jaworski (1988), a qual apresenta três níveis de agregação: autocontrole, controle social e controle cultural. No que tocam os controles informais, Merchant (1998) e Merchant e Van der Stede (2007) apresentam os controles de pessoal e os controles culturais fazendo uma junção do apresentado por Jaworski (1988).

Nesse sentido, os controles de pessoal estimulam a autorregulação dos indivíduos por meio da comunicação das expectativas da organização e da disponibilização dos recursos para executar o trabalho e do estímulo ao autocontrole pelos funcionários. Geralmente vinculado ao planejamento para estimular e motivar os trabalhadores, o controle pessoal se evidencia no processo de seleção e participação dos indivíduos em treinamentos que tenham como escopo o autodesenvolvimento (Goebel & Weißenberger, 2016). A partir de uma análise mais voltada à organização, Goebel e Weißenberger (2016), aduzem que os controles informais (pessoal e cultural) fortalecem a eficácia dos controles de gestão e, por consequência, contribuem para um melhor desempenho organizacional.

Já os controles informais culturais prospectam um monitoramento mútuo entre os funcionários por meio de mecanismos culturais, como o estabelecimento de laços emocionais, identificação com a empresa, socialização etc. (Merchant, 1998; Merchant & Van der Stede, 2007). Ainda que haja graduais mudanças no decorrer do tempo, a cultura é elemento cerne para o desenvolvimento do sistema de controle organizacional (Flamholtz, 1995), assim, pode-se dizer que a eficácia dos controles formais pode depender dos controles informais disseminados na organização (Langfield-Smith, 1997). A dinâmica entre controles formais e informais conduzem a efeitos organizacionais mais benéficos, devendo-se afastar a ideia de que

a existência de mais controles será benéfica à organização ou de que controles formais devem ser predominantes (Langfield-Smith, 1997).

O uso de controles informais para o direcionamento do comportamento dos trabalhadores, de acordo com Goebel e Weißenberger (2017), impulsiona sua motivação intrínseca o que, por consequência, é espelhado em seu desempenho e satisfação (Monteiro; Lunkes & Schnorrenberger, 2021), além de estimular o comprometimento organizacional (Cravens et al., 2004). Ao mesmo passo, os achados de Nani e Safitri (2021) apontam a relação entre um controle gerencial formal adequado aos anseios da organização e seu desempenho. Há, portanto, suporte teórico relevante para sustentar o entendimento de que maior extensão do controle gerencial formal e informal favorecerá não somente a organização, mas também os trabalhadores (Cravens et al., 2004).

2.2.3 Controles gerenciais no ambiente remoto

Os autores Merchant e Van der Stede (2007) definem o controle gerencial de uma organização como uma série de mecanismos utilizados pelos gestores para conduzir a mão de obra dos indivíduos de maneira convergente com os objetivos e estratégias da organização. Os controles podem ser segmentados entre formais e informais, esses pressupondo mecanismos implícitos e não escritos de controle e aqueles evidenciados de maneira mais detalhada, pressupondo uma padronização e possuindo indicadores atrelados a si (Merchant & Van der Stede, 2007). Em um contexto de teletrabalho, contudo, os trabalhadores se distanciam do olhar daqueles que ocupam cargos de direção e passam a ser supervisionados de maneira remota, fator que pode vir a impactar diretamente os controles gerenciais vigentes na organização.

Illegems et al. (2001) aduzem que trabalhadores remotos não podem ser controlados de maneira tradicional, sendo demandado de seus gestores uma diferenciada coordenação, controle e motivação. Para os autores, suplanta-se a supervisão direta por uma confiança mútua, aumentando a necessidade de desenvolvimento de técnicas de gestão que foquem mais em suas saídas. Assim, o monitoramento feito de maneira eletrônica e por resultados/metasp, atividades padronizadas e trabalhos realizados em equipes se destacam como mecanismos de controles mais diluídos que se mostram mais adequados a um trabalho realizado remotamente (Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021).

Para Fischer (2002), diversos são os fatores que influenciam na gestão do trabalho, tais quais a tecnologia utilizada pela organização, a cultura organizacional, a estrutura disponível pela organização, as leis trabalhistas, a cultura da sociedade etc. Destaca-se, no contexto do

trabalho remoto, o papel da tecnologia, a qual se coloca como elemento fundamental tanto na definição da maneira com a qual o trabalho será desenvolvido, como também no modo com o qual se gerirá o trabalhador. Afirma o autor, ainda, que diferentemente do contexto presencial, em que o gerenciamento pode se restringir ao controle de presença e oferecimento de recompensa ao trabalhador, em um contexto de teletrabalho, o trabalhador passa a monitorar sua atividade, possuindo maior iniciativa e autocontrole, dessa forma, deve-se garantir a iniciativa e o envolvimento do indivíduo com o trabalho – demanda-se, portanto, um comportamento e um modelo de gerenciamento diferenciados.

Com o propósito de assegurar um devido controle e gestão dos processos organizacionais, essencial o desenvolvimento e implementação de sistemas tecnológicos que atendam às demandas da organização (Chatterjee et al., 2020). Fatores tecnológicos, ambientais e organizacionais influenciam a adoção do teletrabalho, havendo maior propensão a sua implementação quando há um bom suporte tecnológico e maior disponibilidade de dispositivos eletrônicos apoiando a prática do teletrabalho (Ansong & Boateng, 2018). Além disso, há também um lastro na literatura que suporta a ideia de que uma tecnologia mais adequada e que permita uma melhor comunicação também impacta na satisfação profissional e na produtividade dos teletrabalhadores (Illegems et al., 2001; Cooper & Kurland, 2002; Pérez et al., 2003; Ansong & Boateng, 2018; Silva, 2019; Sandberg, 2020).

Outro fator a ser considerado na gestão a distância é a comunicação, pois desempenha papel relevante para a qualidade no ambiente de trabalho (Yang & Lin, 2023) e para o sucesso da organização (Gomes et al., 2023). A implementação de diversos tipos de canais de comunicação maximiza a possibilidade de atender a mais ampla gama de tipos de personalidades de trabalhadores, majorando as possibilidades de se atender suas necessidades e, por consequência, aumentando sua satisfação no trabalho (Erjavec, 2020). Em síntese, diversos fatores devem ser analisados no gerenciamento de atividades realizadas em um contexto remoto, cabendo à organização e aos gestores buscarem desenvolver os melhores mecanismos para o desenvolvimento e o gerenciamento das atividades (Leite & Lemos, 2021).

3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Este capítulo elucida a metodologia utilizada para a consecução do estudo, para tanto, apresentam-se: a classificação metodológica do estudo, a identificação do caso e os procedimentos para a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como posicionamento epistemológico a pesquisa se coloca como interpretativista, uma vez que parte do pressuposto de que a realidade é construída socialmente e que os significados dos fenômenos são resultantes das concepções e interações dos indivíduos em contexto (Stake, 2011). Diferentes abordagens metodológicas respondem a determinados tipos de questões de acordo com os fenômenos investigados e demandam de distintos métodos de pesquisa. Na abordagem quantitativa o que se almeja é a generalização e replicação dos resultados, enquanto na abordagem qualitativa, é a interpretação ou compreensão de um determinado fenômeno social em seu contexto (Sampieri et al., 2013).

Para Pozzebon e Petrini (2013), a perspectiva interpretativista demanda dos pesquisadores uma participação mais ativa e um esforço retórico para dar significado aos fenômenos. Para Godói et al. (2017) o pesquisador interpretativista objetiva desenvolver um entendimento da vida social e compreender como os indivíduos constroem os significados dentro do seu ambiente natural. Nesse sentido, o que se busca é compreender determinado fenômeno ou acontecimento a partir da perspectiva dos atores envolvidos e no ambiente em que o fenômeno ocorre, exigindo do investigador uma postura flexível e aberta no que toca a visão dos participantes (Pozzebon & Petrini, 2013). Referida flexibilidade, no entanto, deve atender a diversos critérios para que seja mantida a qualidade e para que se afaste qualquer suspeição acerca de sua robustez metodológica.

Com vistas a conferir maior credibilidade à pesquisa, existem diversas abordagens quanto aos critérios a serem observados para que se garanta maior credibilidade à pesquisa interpretativista. Morrow (2005) apresentou os seguintes critérios específicos: validade social, que diz respeito à capacidade de aplicabilidade e impacto que a pesquisa pode ter no âmbito social e no cotidiano das pessoas; subjetividade e reflexibilidade, estabelece que o pesquisador deve ser transparente quanto a sua participação na construção da pesquisa, é esperado que em pesquisas interpretativistas haja na pesquisa uma carga de concepções pré-existentes do pesquisador, para tanto, deve o investigador realizar uma autorreflexão com vistas a detectar

eventuais distorções e contradições nos seus achados; adequação dos dados, em que se discute o número adequado de participantes de uma pesquisa qualitativa, bem como o procedimento para a escolha e também questões de qualidade, duração e profundidade da entrevista; e adequação da interpretação, que diz respeito à forma com que os dados são analisados e também como são expostos na pesquisa.

Para conferir maior validade e rigor metodológico a esta pesquisa, os critérios acima dispostos são devidamente atendidos (conforme melhor se verá no tópico de características do estudo, adiante). Somado a isso, importante destacar, também, a relevância do procedimento de triangulação dos dados, de maneira que se forme uma cadeia de confirmação das informações obtidas e interpretações realizadas, mitigando-se, assim, ao máximo, qualquer eventual falha que prejudique a análise (Stake, 2011). Dessa forma, destaca-se que esta pesquisa se valeu da análise de documentos constantes na rede aberta e no *site* institucional, matérias divulgadas, bem como da observação, realizando-se visitas à sede da empresa.

A pesquisa qualitativa é, em essência, uma abordagem investigativa que busca compreender fenômenos sociais e humanos (Creswell, 2014; Sampieri et al., 2013), partindo do ponto de vista de seus participantes e se afastando o mínimo possível de seu contexto natural (Godói et al., 2017). Há, dessa forma, a necessidade de o pesquisador imergir no ambiente que irá analisar e, resultante desse processo, emergirão dos dados qualitativos a essência dos atos e expressões humanas.

Em vista do exposto, a abordagem qualitativa é a mais alinhada com o objetivo da pesquisa, uma vez que se faz essencial adentrar no campo e interpretar a percepção dos indivíduos participantes para que se possa investigar devidamente as mudanças havidas nos controles gerenciais dentro de um contexto de rearranjo da forma com a qual é prestado o trabalho. A estratégia de estudo de caso único foi realizada por meio de entrevistas, observação e análise documental (Prodanov, 2013). O método do estudo de caso consiste em uma abordagem da pesquisa qualitativa que tem como objetivo analisar profundamente e de maneira contextualizada os motivos ensejadores de determinado fenômeno dentro de seu contexto real (Stake, 2011). A opção pelo uso da técnica de estudo de caso foi decorrente do interesse em se realizar uma compreensão robusta e aprofundada do movimento gerencial ocorrido com a mudança de forma de realização de trabalho e as dinâmicas resultantes.

A abordagem descritiva não possui, aqui, a meta de obter resultados imediatos, mas intenta compreender e descrever as percepções dos trabalhadores a partir das experiências que tiveram e de como internalizam essas vivências no plano da consciência. Resultado desse processo é a descrição abrangente de como os indivíduos perceberam e qual foi a dinâmica de

interação resultante das mudanças nos controles gerenciais diante da transição do trabalho presencial para o teletrabalho.

Convém destacar que o estudo se centrou nas percepções e experiências dos teletrabalhadores. Consequência disso é a abordagem metodológica utilizada, a qual teve por mote dar voz aos trabalhadores - por meio de entrevista semiestruturada (que será melhor abordada em tópico próprio), tornando suas narrativas o material cerne desta investigação. Não obstante, reafirma-se também a importância da triangulação de dados, relevando a análise de documentos, redes sociais, observação *in-loco*, entre outros, com vistas a realizar a triangulação dos dados obtidos, de maneira a detectar eventuais controvérsias ou robustecer informações apontadas pelos trabalhadores entrevistados.

Os elementos e o caminho lógico do estudo são apresentados na Figura 1.

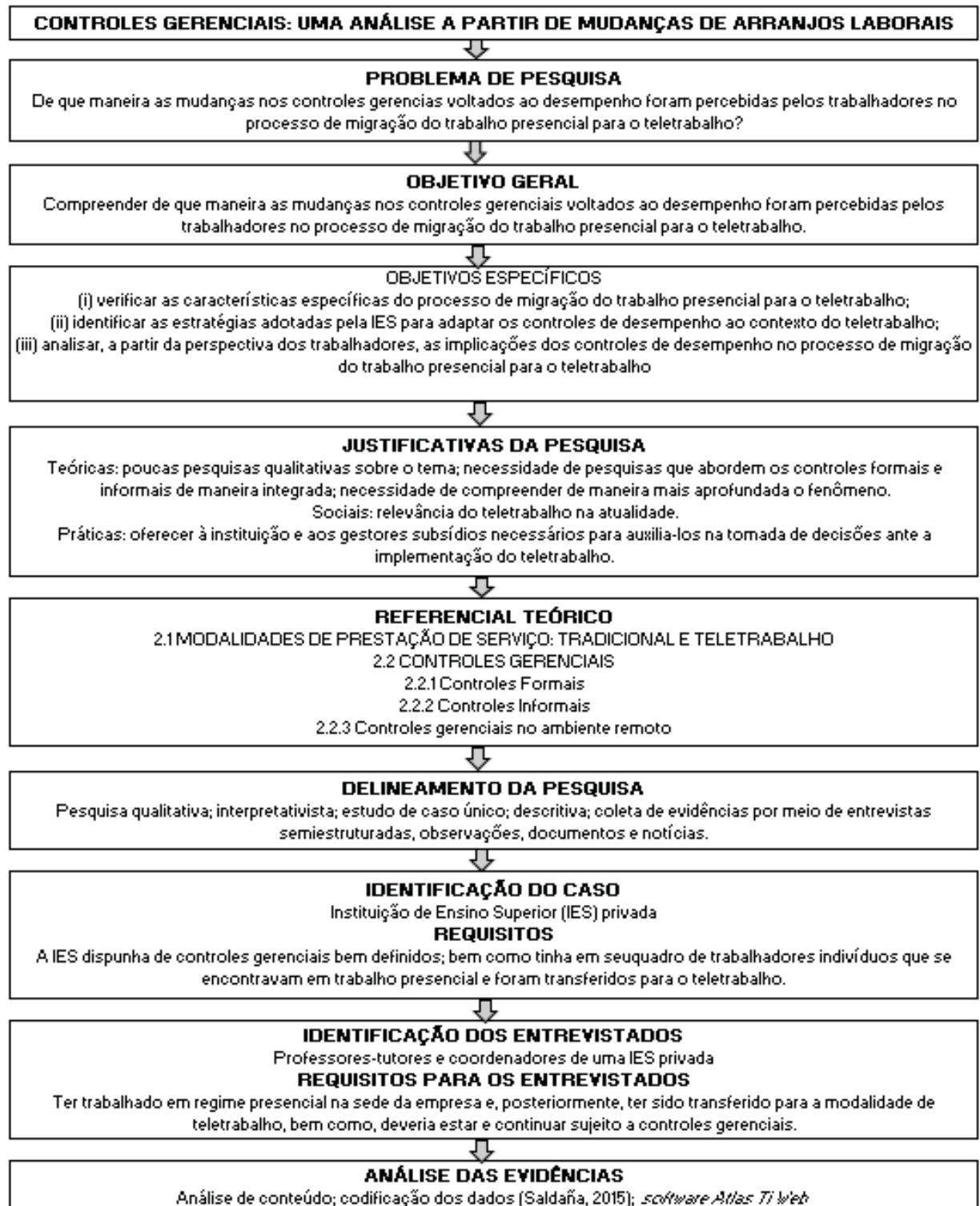


Figura 1.

Desenho de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2024).

3.2 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Um estudo de caso permite a penetração em um contexto social de maneira aprofundada, característica que uma pesquisa realizada por meio de métodos quantitativos não detém (Martins & Theóphilo, 2016). O caso em análise atendeu uma série de requisitos de maneira a se alinhar com o propósito da pesquisa (Stake, 2011). Nesta pesquisa, portanto, o caso selecionado demandou que a organização dispusesse de controles gerenciais bem definidos e que ao menos alguns de seus trabalhadores tivessem sido transferidos para a modalidade de teletrabalho.

A opção pela aplicação da pesquisa em trabalhadores de uma IES privada se dá não somente pela sua complexidade organizacional, mas também por esta possuir autonomia gerencial e maior flexibilidade na adaptação dos controles gerenciais (diferentemente das IES do setor público, por exemplo), desta forma, se mostrando representativa e servindo de modelo para outras empresas que optam pela implementação de uma modalidade mais flexível de trabalho.

Em adendo, justifica-se a escolha da aplicação da pesquisa na IES caso porque os entrevistados atendiam aos requisitos demandados para a busca da resolução do problema de pesquisa. Assim, no tocante aos trabalhadores entrevistados, destaca-se que duas foram as modalidades: coordenadores e professores-tutores da IES. Os trabalhadores deveriam ter trabalhado em regime presencial na sede da empresa e, posteriormente, terem sido transferidos para a modalidade de teletrabalho, bem como, deveriam estar e continuar sujeitos a controles gerenciais.

Busca-se, aqui, caracterizar o fenômeno da mudança de gestão ocorrida diante da migração do trabalho presencial para o teletrabalho a partir das percepções e experiências de trabalhadores e gestores. O estudo foi realizado em uma instituição de ensino superior (IES) privada sedimentada no mercado, por meio de entrevistas com coordenadores que exercem supervisão sobre teletrabalhadores e que realizaram trabalho remoto e também com professores-tutores que adotaram em sua rotina o regime de teletrabalho.

A IES caso é reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) e oferece uma ampla gama de cursos, incluindo extensão, técnicos, graduação e pós-graduação. Estando presente em todos os estados do Brasil e possuindo também experiência em educação a distância, atendendo alunos dentro e fora do Brasil. De acordo com seu *site* institucional, seu modelo educacional a distância busca proporcionar flexibilidade aos seus alunos, o que possibilita que conciliem seus estudos com outras atividades que porventura possuam. Ainda de acordo com seu *site*, a IES

investe em tecnologias educacionais e tem como proposta pedagógica preparar os alunos para o mercado de trabalho por meio do desenvolvimento de competências práticas e teóricas relevantes para cada área de atuação.

O estudo de caso constitui uma descrição e análise intensiva de um fenômeno, sendo o caso em si um sistema integrado e limitado (Stake, 1995). Com o objetivo de analisar com maior profundidade a questão da mudança dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) em um contexto de rearranjo laboral, a técnica do estudo de caso único, holístico e empírico (Stake, 2011) se mostrou mais adequada.

Para fornecer uma melhor compreensão dos fenômenos estudados e para embasar as conclusões, destaca-se que, diante do problema de pesquisa proposto, o caso estudado e os entrevistados foram selecionados após reflexão por parte da pesquisadora e após meticulosa análise de adequação ao demandado. Dessa forma, utilizou-se da perspectiva de coordenadores e subordinados de uma IES privada, os quais se encontravam em trabalho presencial e migraram para o teletrabalho.

De acordo com informações obtidas junto aos entrevistados e confirmadas no *site* institucional, os trabalhadores cujas funções eram factíveis de serem realizadas em suas casas foram remanejados para o modelo de teletrabalho durante a pandemia do SARS-Cov-2, no entanto, uma parcela deles já retornou ao trabalho presencial. Ainda assim, diversas funções são executadas por teletrabalhadores, algumas das quais terão sua visão acerca dessa migração explicitada no presente estudo.

3.2.1 Critérios de seleção do caso e dos participantes da pesquisa

A seleção dos participantes da pesquisa deve contemplar um número suficiente para que o máximo possível a respeito do fenômeno seja apreendido, mostrando a maior variedade possível de perspectivas e contextos (Sampieri et al., 2013). Nesse passo, a pesquisa dispôs, inicialmente, de uma seleção por acessibilidade dos participantes, o que proporcionou a seleção de participantes de diversas áreas de estudo, os quais se submetem a diferentes gestores, logo, que oferecem as mais diversas perspectivas a respeito do tema pesquisado (Sampieri, 2013b).

Feita essa seleção inicial dos participantes, separando-se aqueles que se encontravam em teletrabalho que, contudo, haviam trabalhado em modelo presencial na IES anteriormente, utilizou-se da técnica de bola de neve, entrevistando-se indivíduos que foram indicados pelos primeiros participantes (Bryman, 2012) com vistas a se obter informações mais confiáveis e

neutras possível, buscando o máximo de lisura no processo, despidendo-se de influências ou escolhas direcionadas.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Paraná (CEP-CHS / UFPR) no dia 08 de abril de 2024, com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 77458723.0.0000.0214 (Anexo I), em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012 e nº 510/2016. Foram reservados todos os direitos dos profissionais, garantindo-lhes a liberdade de se recusarem a participar ou retirarem seu consentimento no decorrer do trabalho. Aos trabalhadores que participaram do estudo foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) Anexo II. A pesquisa também foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da IES caso, tendo sido emitido parecer de Concordância do Serviço Envolvido dia 27 de maio de 2024.

3.2.2 Qualidade do estudo de caso

Com vistas a reforçar a robustez da pesquisa, explicita-se, adiante, a maneira com a qual se atendeu aos critérios de qualidade apresentados por Morrow (2005) - aventados no item 3.1, quais sejam: validade social; subjetividade e flexibilidade; adequação dos dados; e adequação da interpretação.

No que toca a validade social, pode-se aduzir que a tentativa de compreensão da maneira como novas modalidades laborais, tal qual o teletrabalho, afetam os indivíduos, a organização e a sociedade em geral, apresenta relevante impacto social. No mesmo sentido, dar voz às percepções dos atores principais dessas mudanças impostas pelas novas tecnologias e rearranjos laborais faz com que se compreenda melhor as necessidades desses indivíduos, bem como permite que se adeque o gerenciamento de suas atividades de maneira a obter melhores resultados para todos os envolvidos.

Para se realizar o devido manejo da subjetividade, explicita-se, aqui, que o desenvolvimento da pesquisa e a condução das entrevistas foi realizado por pesquisadora com formação na área jurídica e contábil, que busca compreender questões relacionadas ao direito do trabalho, modalidades de trabalho, tecnologias, poder diretivo e controles gerenciais, cuja visão da natureza da realidade tendencia a compreender os motivos pelos quais os fenômenos se dão, bem como compreende constituir a pesquisa um instrumento de mudança social capaz de promover o bem estar social. Com isso, ressalta-se que a autorreflexão acerca do controle da subjetividade perpassou toda a construção do trabalho na tentativa de se afastar possíveis vieses.

No que toca o critério de adequação dos dados, utilizou-se a concepção da saturação teórica para se definir o número de participantes adequados para a coleta dos dados e realização das entrevistas (Minayo, 2017). Bem como, quanto à escolha dos participantes, foram definidos critérios com vistas a selecionar os participantes mais pertinentes para se responder adequadamente o problema da pesquisa.

Por fim, a respeito do critério de adequação da interpretação, esclarece-se que a análise e interpretação dos dados, foi realizada por meio da imersão nos dados, utilizando-se a estrutura analítica de conteúdo para a operacionalização da pesquisa. Buscou-se amparar os resultados em falas dos participantes da pesquisa, documentos e observações realizadas, assim, a sustentação das análises realizadas evidencia a adequação da interpretação realizada.

Ademais, ressalta-se que a pesquisa foi devidamente examinada e ajustada de acordo com os apontamentos realizados pelo Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (PPGCONT/UFPR), sequencialmente, foi solicitado ao colegiado do programa a remessa da pesquisa, bem como das perguntas a serem realizadas aos entrevistados, ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade, juntamente com, dentre outros documentos, declaração de compromisso da equipe de pesquisa, que busca garantir a segurança de dados dos participantes da pesquisa.

Deve-se ressaltar, ainda, que para a coleta e a análise dos dados foram observados os preceitos apontados por Sampieri (2013b), quais sejam: evitou-se induzir a resposta dos participantes; buscaram-se várias fontes de dados, pessoas diferentes e métodos diferentes; intentou-se lembrar que cada grupo ou indivíduo representa uma realidade única; bem como não falar sobre medos ou angústias nem preocupar os participantes; objetivou-se obter a maior quantidade possível de informações sobre o ambiente, conversando com alguns membros integrados no contexto para conhecer mais a fundo o ambiente e as relações que ali se estabelecem; buscando-se lidar com as emoções no decorrer do trabalho, não de maneira a negá-las, vez que constituem fontes de dados, mas evitar que influenciassem os resultados.

3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA

Em uma pesquisa científica, a categoria pode ser compreendida como uma ideia abstrata, um conceito ou, ainda, um fenômeno que não é passível de ser diretamente observado ou medido, que, contudo, é essencial para a análise e compreensão do fenômeno estudado

(Cooper & Schindler, 2016). Este tópico abordará as categorias utilizadas na pesquisa, evidenciando sua definição constitutiva e operacional.

Tabela 4

Definições constitutivas e operacionais das categorias.

Categoria	Dimensão	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Modalidade de trabalho	Tradicional	É aquele desenvolvido com pessoalidade, com não eventualidade, com subordinação e mediante remuneração (Romar, 2018).	É aquele prestado pessoalmente pelo empregado no estabelecimento do empregador e sob o jugo desse (Cassar, 2017).
	Teletrabalho	É uma modalidade de trabalho realizada à distância, fora do estabelecimento do empregador, que faz uso de recursos tecnológicos, é regido por um contrato escrito, por meio do controle, supervisão e subordinação (Garcia, 2021).	É compreendido como o arranjo de trabalho em que os indivíduos exercem suas atividades em outro local que não seu suposto local de trabalho principal – empresa (Gajendran & Harrison, 2007), sem controle de horário e fazendo uso das TICs (Mahler, 2012).
Controles Gerenciais Formais	Ação	São controles que visam a assegurar que os empregados realizem ações permitidas ou impedir ações não desejadas, visando, principalmente, a prevenir riscos administrativos e financeiros (Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).	Se consubstanciam em regras e procedimentos que moldam e monitoram o desempenho dos trabalhadores, conduzindo-os a agir de maneira consistente com os objetivos da organização (Eisenhardt, 1985). Controlando comportamentos e atividades em curso (Jaworski, 1988).
	Resultado	Têm como foco principal os resultados produzidos pelos funcionários, tais como pagamento por desempenho, orçamento, indicadores financeiros (Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).	Buscam conduzir padrões de desempenho, observando o resultado final obtido pelos indivíduos, utilizando de pagamentos por desempenho, orçamentos, indicadores financeiros, entre outros (Jaworski, 1988; Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).
Controles Gerenciais Informais	Pessoal	Visam estimular autorregulação por meio da comunicação das expectativas da empresa, da disponibilização dos recursos para executar o trabalho e do estímulo ao autocontrole pelos funcionários (Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).	Vinculado ao planejamento para estimular e motivar os trabalhadores, o controle pessoal se evidencia no processo de seleção e participação dos indivíduos em treinamentos que tenham como escopo o autodesenvolvimento (Goebel & Weißenberger, 2016).
	Cultural	São aqueles que visam estimular um monitoramento mútuo entre os funcionários por meio de mecanismos culturais (Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).	Se externalizam por meio do estabelecimento de laços emocionais, identificação com a empresa, formas de socialização, etc. (Merchant, 1985 e Merchant & Van der Stede, 2007).

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A definição constitutiva consiste na conceitualização do termo, fazendo uso de palavras para definir o termo/conceito em si, tal qual um dicionário. Enquanto a definição operacional evidencia como o conceito estudado pode ser constatado ou compreendido de maneira empírica (Kerlinger, 1980). As categorias utilizadas são essenciais para a compreensão das mudanças e dos ajustes que ocorreram durante a migração do trabalho presencial para a modalidade remota, bem como das adaptações demandadas dos controles gerenciais nesse novo

contexto. Diante disso, a tabela construída constitui recurso científico que busca sintetizar os principais constructos que foram apresentados no referencial teórico e que foram utilizados na pesquisa.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A estratégia utilizada para a coleta das evidências foi desenvolvida com o intento de responder à questão do estudo demandada e também em atenção a quais fontes de dados forneceriam as melhores informações e detalhes para se responder o problema. Sampieri (2013b) destaca que o instrumento para a realização da coleta de evidências se consubstancia na figura do pesquisador, contudo, no que tocam as fontes dos instrumentos de coletas de dados em uma pesquisa qualitativa, três elementos são destacados: entrevistas, observação e análise de documentos, os quais são melhor dissecados adiante.

Para fornecer maior robustez ao estudo, utilizou-se da técnica de triangulação de dados, lançando-se mão das três fontes de dados mais frequentemente abordadas em estudos qualitativos (Yin, 2005). A utilização de mais de uma fonte de evidências é uma abordagem poderosa para se mitigar enviesamentos e inconsistências, agregar fontes de informação e aumentar a validade e confiabilidade dos dados obtidos. O que se almeja é a conversão de informações para uma mesma conclusão, obtendo-se a confirmação cruzada dos resultados obtidos e, por consequência, conferindo maior validade e solidez a pesquisa.

3.4.1 Observações

As observações realizadas pela pesquisadora buscam constituir elemento complementar ao obtido nas demais fontes de dados. A primeira observação realizada se deu em abril de 2023, quando um trabalhador da IES apresentou a sede da empresa localizada na cidade de Curitiba-PR. Oportunizando à pesquisadora a compreensão geral da maneira como a IES atua e gerencia seus trabalhadores, bem como as funções desempenhadas pelos trabalhadores que atuam presencialmente e remotamente. Aspectos gerais de controles formais e informais também foram vislumbrados nessa primeira observação, sendo oportunizado à pesquisadora o entendimento geral do sistema de controle gerencial e da plataforma digital utilizados pela IES e também da atuação dos trabalhadores presenciais.

Foram realizadas outras observações na IES no decorrer da pesquisa até o mês de maio de 2024, foram visitadas duas de suas diversas sedes. Além disso, duas das entrevistas

realizadas com coordenadores foram realizadas pelos entrevistados na própria sede da IES. As visitas foram realizadas em horários diversos, possibilitando a pesquisadora analisar o fluxo de alunos, profissionais e visitantes. Buscando não promover qualquer interferência nos comportamentos dos indivíduos observados, a pesquisadora eximiu-se de realizar anotações durante as visitas, sendo os registros realizados em momento subsequente às visitas, conforme sugere Stake (2011).

As observações realizadas buscavam analisar: comportamento dos funcionários, sistema e meio de comunicação utilizados, tratativas interpessoais, vestimentas, falas, disposição espacial, disponibilidade tecnológica, entrada e saída de funcionários, entre outros aspectos. Ressalta-se que as observações realizadas se mostraram fundamentais para compreender o funcionamento e a dinâmica da IES.

Para além das observações realizadas *in loco*, a pesquisadora também se matriculou em um curso gratuito e *on-line* da área de gestão, comunicação e negócios, para melhor compreender a dinâmica da IES em sua plataforma, bem como a metodologia de ensino utilizada, a tecnologia disponível e também realizou interações com os professores do curso para entender como é gerido o atendimento dos alunos.

3.4.2 Documentos

Os documentos são elementos que possuem existência prévia e não dependem e/ou não se alteram com a presença do investigador (Sampieri et al., 2013). Os documentos utilizados na pesquisa mostram relativa relevância especialmente no que toca à formalidade dos controles gerenciais empregados na entidade. Dessa forma, constituíram elemento essencial para a formulação de raciocínios e análise dos dados obtidos e sua relação com o problema do estudo.

Para realizar a análise de documentos, foram utilizadas informações públicas constantes em sites diversos (com notícias e pesquisas sobre a IES) e no *site* institucional. Foram analisadas informações acerca da trajetória da IES, sua missão, seus valores, sua infraestrutura, seu código de conduta, a forma com a qual lida com a Lei de Proteção de Dados (LGPD), suas iniciativas e certificações, seu canal de denúncias, suas informações sobre governança, riscos e *compliance*, além de notícias e estudos publicados a respeito da IES.

3.4.3 Entrevistas

O instrumento de coleta de dados utilizado para nas entrevistas consistiu em um guia de perguntas. As perguntas elaboradas tiveram por base a literatura relacionada ao tema e foram revisadas no Laboratório de Pesquisas Gerenciais do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná e novamente analisadas após a aplicação do pré-teste. A proposta de pesquisa foi analisada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Paraná (CEP/CHS UFPR) e, sequencialmente, pelo Comitê de Ética em Pesquisa da IES caso. A Tabela 5 evidencia as categorias, subcategorias, perguntas e correlatos elementos de análise usados na construção das evidências.

Tabela 5

Instrumento de coleta de dados e elementos de análise.

Categorias	Subcategoria	Códigos	Pergunta	Elementos de Análise	Referência
Mudanças Gerais	Mudanças na Vida Pessoal e Profissional		Comparativamente à modalidade presencial, quais foram as mudanças que o teletrabalho trouxe para sua vida profissional e pessoal?	1. Adaptação (espaço domiciliar, coabitantes, vizinhos, animais domésticos, etc.) 2. Suporte da Instituição 3. Comunicação 4. Controle 5. Vantagens e desvantagens	Brik e Brik (2013), Han (2015), Hau e Todescat (2018); Bertolini (2019) e Franco Filho (2019)
			Após a migração do trabalho presencial para o teletrabalho, quais mudanças você percebeu e julga relevantes sobre seu trabalho?	1. Produtividade e volume de trabalho 2. Flexibilidade 3. Autocontrole 4. Pressão 5. Disponibilidade permanente	Brik e Brik (2013), Han (2015), Franco Filho (2019), Bertolini (2019)
	Sensação Física E Mental		Após a migração do trabalho presencial para o teletrabalho, como você se sente em termos físicos e psíquicos?	1. Autocontrole 2. Pressão 3. Cansaço 4. Saúde física 5. Saúde mental	Brik e Brik (2013), Han (2015), Franco Filho (2019), Bertolini (2019), Wöhrmann e Ebner (2021)
Mudanças Gerenciais	Controles Formais	Controles de ação	No período de trabalho presencial, a organização aplicava quais tipos de controles gerenciais para monitorar a realização das atividades? Algo mudou no teletrabalho? A instituição estabelece que sejam feitos cursos de aperfeiçoamento profissional obrigatórios? Como são/eram os limites de acessos (físicos e virtuais)?	1. Normas, códigos, manuais e diretrizes	Merchant e Van der Stede (2007), Goebel e Weißenberger (2016)
				2. Aperfeiçoamento profissional obrigatório	
				3. Limites de acessos	

	Controles Informais	Controles de resultados	No período de trabalho presencial, como eram estabelecidas, controladas (monitoradas) e como era dado o <i>feedback</i> das metas de desempenho? Havia algum componente de remuneração variável atrelado a essas metas? O que mudou com o teletrabalho?	1. Metas e prazos 2. <i>Feedback</i> e avaliação de desempenho 3. Remuneração variável	Merchant e Van der Stede (2007); Goebel e Weißenberger (2016)
		Controles pessoal	No período de trabalho presencial, a organização disponibilizava aos colaboradores oportunidades para ampliar suas competências? Algo mudou com o teletrabalho? Você estabelece/estabelecia um autocontrole para executar suas atividades?	1. <i>Feedback</i> informal 2. Treinamentos 3. Autocontrole	Merchant e Van der Stede (2007); Jaworski (1988), Goebel e Weißenberger (2016)
		Controles cultural	No período de trabalho presencial, a organização enfatizava o compartilhamento de sua cultura? Algo mudou em relação a isso no teletrabalho? Como eram e como são as reuniões, as confraternizações e as interações com colegas?	1. Cultura 2. Reuniões 3. Confraternizações 4. Reuniões e confraternizações 5. Interação com colegas	Merchant e Van der Stede (2007), Goebel e Weißenberger (2016)

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As entrevistas realizadas na pesquisa foram do tipo semiestruturadas, ou seja, conforme se pode observar na Tabela acima, foram desenvolvidas uma série de perguntas previamente, que possuíam direcionamentos gerais e específicos para a coleta dos dados almejados (Sampieri et al., 2013). Referidas perguntas, contudo, não engessaram a pesquisadora, uma vez que a técnica utilizada permite maior maleabilidade na condução da entrevista, sendo que a redação e a ordem da realização das perguntas podem ser alteradas a depender do que ponderar a pesquisadora (Bryman, 2012). Stake (1995) acrescenta que dificilmente os questionamentos realizados aos entrevistados são os mesmos, justificando tal afirmação na especificidade de cada indivíduo, que expõem nas entrevistas pontos de vistas e perspectivas únicas. A possibilidade de adaptação dos questionamentos permite maior aprofundamento no fenômeno estudado.

A entrevista semiestruturada seguiu uma ordem lógica, iniciando com a coleta de dados demográficos e profissionais do trabalhador, para, posteriormente, adentrar em questões atinentes à sua percepção do trabalho presencial, os controles formais e informais utilizados na IES, seguindo para as indagações que contemplaram a mudança para o trabalho remoto e correlatos controles implementados, conforme protocolo de pesquisa constante no Apêndice A.

O convite para participação da pesquisa foi realizado por *e-mail* e, após o aceite, foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) juntamente com o *link* para acesso em sala do *Microsoft Teams*, constando também a data, horário e o guia da entrevista.

Antes de iniciar a entrevista com cada participante, foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a autorização para início da gravação, deixando claro que as gravações, transcrições realizadas e demais dados obtidos dos participantes seriam utilizados exclusivamente para a realização desta pesquisa, sendo-lhes também garantido o anonimato. Para além disto, conforme disposto no TCLE, foi esclarecida a possibilidade de não responder perguntas ou mesmo desistir da entrevista a qualquer momento.

Isto posto, com o intento de garantir o completo anonimato dos participantes, foram estes identificados da forma que segue, professores-tutores: PT e, coordenadores: C. As siglas foram acompanhadas pelo número de sua ordem de entrevista, desta forma, o primeiro entrevistado foi o PT01, o segundo o PT02 e assim sucessivamente. Qualquer nome, cargo ou situação que pudesse permitir a identificação do entrevistado também foi trocado ou omitido a fim de preservar o sigilo do participante e de terceiros. Eventuais informações, citações ou referências à IES mote da pesquisa que pudessem transpor seu anonimato também foram omitidas, bem como, quando da citação do seu nome comercial ou razão social houve a substituição por 'IES'.

Foram realizadas 10 entrevistas entre os meses de junho e julho de 2024, as quais totalizaram 9h03 de gravação, resultando em uma média de aproximadamente 55 minutos por entrevistado. Foram entrevistados 3 coordenadores e 7 professores-tutores, dos 10 entrevistados, 2 se identificaram como do sexo masculino e as demais entrevistadas se identificaram como do sexo feminino. Seis entrevistados residem com menores de idade (filhos ou sobrinhos). A média de idade dos entrevistados é de 42,9 anos e as áreas de formação são: negócios, educação, ciências humanas e ciências sociais. Todos os entrevistados possuíam mais de 5 anos de casa, 7 entrevistados possuíam mais de 10 anos de trabalho na IES, dos quais, 5 possuíam mais de 10 anos de docência. Tanto coordenadores como professores-tutores da IES passaram a realizar teletrabalho a partir de março de 2020. Os coordenadores retornaram ao trabalho presencial no final de 2022, mas os professores-tutores permanecem em teletrabalho. De se ressaltar que os dados supramencionados obedeceram a um formato que buscou salvaguardar o total anonimato dos participantes da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Sampieri et al. (2013) afirmam que a pesquisa qualitativa possui a característica de que a análise das evidências é concomitante à coleta dos dados, assim, desde o primeiro contato que se tem com o caso mote da pesquisa, na primeira visita, na primeira observação realizada já se

está realizando a análise. A partir dessa concepção, é possível a realização de adaptações e correções na coleta de dados no decorrer do processo, a análise dos dados é, portanto, uma estratégia indutiva do investigador e é o mecanismo central para se compreender significados, relações e padrões que visem responder o problema da pesquisa proposta.

Buscando dar sentido aos dados e informações levantadas (Sampieri et al., 2013), a técnica utilizada para a organização e análise de dados na pesquisa é a de análise de conteúdo. A aplicação da análise de conteúdo possui uma variabilidade a depender do objetivo que se tem com a pesquisa. Todavia, independentemente de quais forem eles, demandará ela de uma série de procedimentos para que se difira de uma simples análise intuitiva (Oliveira, 2008). A análise de conteúdo metodologicamente orientada permite que o pesquisador compreenda características, estruturas e modelos que revestem a comunicação, possuindo uma série de procedimentos sistemáticos que permitem o melhor entendimento de um fenômeno (Bryman, 2012).

A análise de conteúdo oportuniza o acesso a diversos conteúdos, estejam eles explícitos ou implícitos. Para Berelson (1952), a análise de conteúdo busca decifrar o conteúdo explicitado na comunicação e se funda nos seguintes pilares: objetividade, de maneira a permitir sua replicabilidade; sistematicidade, que se perfaz na análise por meio das categorias da pesquisa e obstaculiza ações arbitrárias do pesquisador; abordagem restrita ao conteúdo manifesto, de maneira a afastar extrapolações e presunções extensivas aos dados obtidos; e quantificação do observado para classificação e registro. Dessa forma, referida análise de dados consiste em recurso metodológico de vasta aplicabilidade, pois permite que qualquer texto possa ser metodicamente analisado com o método.

Nesse contexto, pode-se considerar que a análise teve seu início quando a pesquisadora buscava instituições para a realização de sua pesquisa. Assim, os primeiros contatos com a IES pesquisada se deram por meio de um dos seus coordenadores de curso, o qual forneceu um panorama geral a respeito da IES e proporcionou o contato primário com pessoas que também auxiliaram em sua viabilidade. Em um segundo momento, a pesquisadora procurou informações a respeito da IES em seu *site* oficial e notícias, buscando compreender melhor a realidade vivenciada na instituição e pela instituição. Sequencialmente foram realizadas diversas visitas e observações *in loco*, as quais permitiram a pesquisadora uma maior familiarização com seu caso. Nesse ínterim, também foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, as quais foram gravadas pelo programa *Microsoft Teams*, posteriormente foram baixadas e catalogadas em formato digital. O programa utilizado para viabilizar as entrevistas forneceu uma transcrição automática de cada entrevista, tais transcrições, contudo,

apresentavam diversos erros, demandando da pesquisadora a realização de nova audição para correção dos equívocos do programa.

Para a análise dos dados obtidos, optou-se pela aplicação de uma metodologia capaz de resguardar a qualidade e acurácia na pesquisa. O processo de codificação dos dados de uma pesquisa qualitativa é um dos caminhos existentes para realizar esse tipo de análise. Nesse sentido, Saldaña (2015) afirma que os dados de uma pesquisa partem do real para o abstrato, assim, as categorias de análise surgem da essência de seu conteúdo. Para o autor, os códigos podem ser representados por uma palavra ou por uma frase curta que congregue a essência da categoria. A codificação realizada, portanto, representa um elo entre os dados obtidos e a análise realizada (Saldaña, 2015).

Para além do papel único que cada pesquisador representa dentro de uma pesquisa qualitativa, deve-se esclarecer também que diversas são as possibilidades de métodos de codificação que podem por ele serem utilizadas. Assim, ainda que se utilize um mesmo conjunto de dados, um pesquisador pode optar por determinado método, enquanto outro optará por outro, o que não descredibiliza a pesquisa, mas sim a torna ainda mais rica, uma vez que cada qual pode utilizar de suas experiências e técnicas para agregar novas perspectivas e análises, contribuindo de maneiras diversificadas para o entendimento e conhecimento de determinado assunto. Portanto, em que pese a codificação não consista em uma ciência exata, mas sim um ato interpretativo individual que perpassa pelas lentes da investigadora, os códigos usados nesta pesquisa buscam representar o maior refinamento possível dos dados dentro do contexto interpretativo em que foram concebidos, o que, entende-se, possibilitou uma eficaz discussão de resultados.

Desta forma, assim como as codificações podem variar de pesquisador para pesquisador, elas também podem sofrer alterações de compreensão por um mesmo investigador. Assim como não é possível banhar-se duas vezes em um mesmo rio, o olhar que um pesquisador dá aos seus dados/códigos/categorias nos diferentes momentos da pesquisa também podem influenciar suas concepções. Neste sentido, muito acertadamente, Saldaña (2015) concebe o ato da codificação como um movimento cíclico, que é aperfeiçoado a cada revisão, a cada etapa. Para o autor, a ideia geral é que os dados possam ser categorizados em códigos e subcódigos, os quais captam a essência do elemento analisado de maneira segregatória, que podem ser congregados em categorias e subcategorias, de acordo com semelhanças e regularidades (padrões), e, assim, diante dessa busca por padrões nos dados é desenvolvida a análise, a qual deve buscar compreender o motivo pelo qual existem padrões e variações a estes padrões.

A Figura 2, abaixo, representa o esquema mental do que acima foi explicitado em palavras:

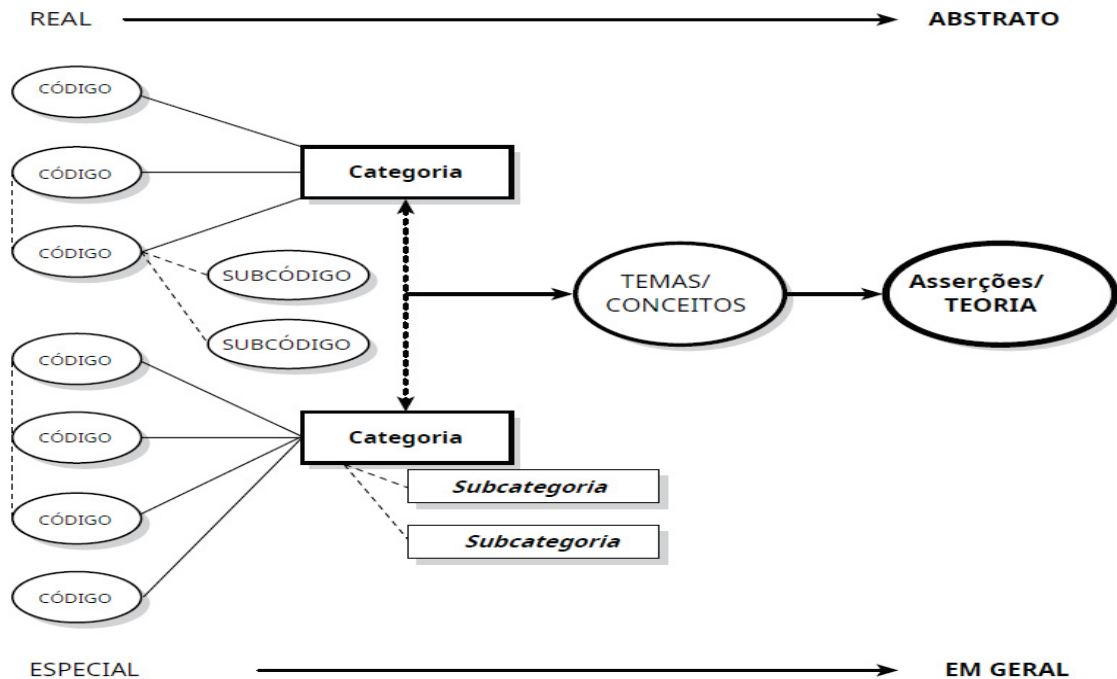


Figura 2

Modelo simplificado de códigos para a investigação qualitativa

Fonte: Saldaña (2015, p.13).

Para a materialização do processo de codificação e auxílio na sistematização de dados, códigos, categorias e ideias, utilizou-se o *software ATLAS. ti Web*. Referido programa atua como facilitador para uma reflexão analítica, uma vez que, diferentemente da capacidade cognitiva humana, é capaz de organizar sistemas de codificação mais complexos em formatos de hierarquias e redes, que permite uma busca imediata pelo pesquisador por palavras-chave, códigos e semelhanças, além de realizar agrupamentos, filtros e comparações, facilitando a realização de conexões, inferências e interpretações (Saldaña, 2015).

De se ressaltar que o programa atua como facilitador no processo de análise, todavia, destaca Saldaña (2015), a atuação humana é salutar neste caminho, para tanto, salienta os atributos pessoais demandados do pesquisador, quais sejam: organização, perseverança, paciência, flexibilidade, criatividade, ética e um extenso vocabulário. O autor destaca esta última como a mais relevante característica, porquanto a precisão da codificação e da análise dependem sobremaneira da escolha das palavras. Desse modo, assim como em uma partida de xadrez cada movimento está atrelado a uma regra estabelecida, expandindo-se a ideia de

Wittgenstein (2000) acerca da compreensão da linguagem, a codificação de dados também requer o domínio de regras e convenções de linguagem. Assim, se dentro do contexto de um jogo o ‘peão’ se movimenta pra trás, aquilo deixa de ser compreendido como um jogo de xadrez e passa a ser outro jogo. Da mesma forma, poder-se-ia dizer que a utilização de determinadas palavras em um processo de codificação pode influenciar ou mesmo alterar a compreensão dos dados.

Nesse sentido, é possível afirmar que a escolha do jogo de linguagem utilizado para abalizar a compreensão de um determinado conjunto de dados deve ser realizada de maneira cuidadosa, buscando sempre garantir que a mensagem seja transmitida com a maior clareza e precisão possível. Lembrando sempre que este processo não se resume apenas a selecionar as palavras corretas em si, mas demanda também que o pesquisador entenda e evidencie o contexto de seu uso. Assim, da mesma forma que as palavras utilizadas para codificar determinada base de dados podem influenciar sua compreensão, a escolha da técnica de codificação utilizada também pode influenciar nos resultados obtidos, cabendo ao pesquisador optar pela técnica que melhor se alinhe a sua questão de pesquisa e objetivos do estudo (Saldaña, 2015).

Diante disso, são apresentadas as possibilidades de métodos e técnicas de codificação de primeiro ciclo na Tabela 6 com sua respectiva descrição e recomendação de uso. O método de codificação de Saldaña (2015) possui basicamente duas etapas de codificação, o primeiro ciclo de codificação abrange seis grandes métodos: (1) métodos gramaticais, que consistem em técnicas para aprimorar a organização dos dados qualitativos; (2) métodos elementais, que são abordagens básicas para codificar textos qualitativos; (3) métodos afetivos, utilizados para investigar emoções e aspectos mais subjetivos dos indivíduos; (4) métodos literários e linguísticos, baseiam-se em aspectos de comunicações; (5) métodos exploratórios, que contêm atribuições preliminares que possibilitam uma investigação mais aberta e; (6) métodos processuais, que consistem em maneiras mais padronizadas de codificar dados.

Tabela 6
Métodos e códigos do primeiro ciclo de codificação de Saldaña (2015).

Método	Codificação	Descrição	Utilização
Métodos gramaticais	Codificação de atributos	Registra informações essenciais sobre os dados e características demográficas dos participantes (idade, gênero, escolaridade etc.); formato de dados (transcrição de entrevista, nota de campo, documento); período (ano, horário, etc.) e outras variáveis para gerenciamento e referência futura.	Praticamente todos os estudos qualitativos empregarão alguma forma de Codificação de Atributos, particularmente aqueles com múltiplos participantes e locais, e estudos com uma ampla variedade de formas de dados (por exemplo, transcrições de entrevistas, notas de campo, diários, documentos, diários, correspondência, artefatos, vídeo).

	Codificação de magnitude	Aplica códigos e/ou subcódigos alfanuméricos ou simbólicos aos dados, quando necessário, para descrever suas características variáveis, como intensidade, frequência, direção.	Adicionam textura adjetiva ou estatística aos dados qualitativos e auxiliam em métodos mistos ou estudos quantitativos. Buscam "quantificar" dados qualitativos.
	Subcodificação	Atribui uma etiqueta de segunda ordem após um código primário para detalhar ou enriquecer a entrada. Subentende a hierarquia entre códigos 'pai' e códigos 'filhos', bem como a existência de códigos provenientes do mesmo 'pai', que seriam os códigos 'irmãos'.	O método é apropriado quando entradas gerais de código exigirem posteriormente subcategorizações. Bastante utilizadas em etnografias e análises de conteúdo, estudos com múltiplos participantes, estudos com amplas formas de dados (observações, documentos, entrevistas, vídeos, notas de campos etc.).
	Codificação simultânea	Ocorre quando dois ou mais códigos são aplicados ou se sobrepõem a um dado qualitativo para detalhar sua complexidade.	Apropriada quando o conteúdo dos dados sugere múltiplos significados que necessitam e justificam mais de um código. Devendo ser usada com parcimônia, pois pode sugerir que a investigação não possui um propósito claro.
Métodos elementais	Codificação estrutural	Aplica uma frase conceitual ou baseada em conteúdo que representa um tópico de investigação a um segmento de dados para codificar e categorizar o <i>corpus</i> de dados	Geralmente são um trabalho fundamental para uma codificação mais detalhada. Consiste em tópicos amplos que podem formar a base para uma análise mais aprofundada ou entre tópicos.
	Codificação descritiva	Resume em uma palavra ou frase curta – na maioria das vezes, um substantivo – o tópico básico de uma passagem de dados qualitativos. Muitos estudos qualitativos empregam Códigos Descritivos como primeiro passo na análise de dados, pois se consubstanciam no "vocabulário básico" de dados para formar categorias.	É apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, mas particularmente para pesquisadores iniciantes que aprendem como codificar dados, etnografias e estudos com uma ampla variedade de formas de dados (por exemplo, transcrições de entrevistas, notas de campo, documentos). O método categoriza os dados em um nível básico para fornecer ao pesquisador uma compreensão organizacional do estudo.
	Codificação <i>in vivo</i>	Baseia-se na linguagem do próprio participante (linguagem viva) para obter códigos.	É apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, mas particularmente para pesquisadores qualitativos iniciantes que aprendem como codificar dados e também estudos que priorizam e respeitam a voz do participante.
	Codificação de processo	Usa gerúndios para denotar ações nos códigos. Cada código pode representar uma fase/etapa/estágio de um processo.	É apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, mas particularmente para aqueles que buscam entender ações / interações / emoções.

	Codificação inicial	É uma etapa inicial que consiste em dividir os dados qualitativos em partes discretas, examinando-os de perto e comparando-os em busca de semelhanças e diferenças. Não consiste em um método específico, trata-se de uma abordagem aberta que possui apenas algumas diretrizes gerais.	Pretende ser um ponto de partida para fornecer ao pesquisador pistas analíticas para a pesquisa, como um período de familiarização e maturação dos dados. Os códigos propostos durante este ciclo são provisórios. Alguns códigos podem ser reformulados à medida que a análise avança.
Métodos afetivos	Codificação de emoções	Rotula os sentimentos que os participantes podem ter experimentado.	A codificação de emoções é apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, mas particularmente para aqueles que exploram experiências e ações intrapessoais e interpessoais dos participantes.
	Codificação de valores	A Codificação de Valores avalia os sistemas integrados de valores, atitudes e crenças de um participante, representando suas perspectivas ou visão de mundo.	É apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, mas particularmente para aqueles que exploram valores culturais, identidade, experiências e ações intrapessoais e interpessoais dos participantes em estudos de caso, investigação apreciativa, história oral e etnografia crítica. Após a categorização é adequado se pensar no significado coletivo, buscando compreender suas interações e interconexões existentes.
	Contra-codificação	Reconhece termos dicotômicos e aponta conflitos em grupos ou sistemas.	Apropriado para estudos de políticas, pesquisas de avaliação, análise crítica do discurso e conjuntos de dados qualitativos que sugerem fortes conflitos ou objetivos concorrentes internamente.
	Codificação de avaliação	Permite analisar dados que julgam o mérito e o valor de programas e políticas.	É apropriada para estudos de política, críticos, de ação, organizacionais e de avaliação, especialmente em vários locais e longos períodos de tempo.
Métodos literários e linguísticos	Codificação dramática	Aborda a vida como performance e seus participantes como personagens de dramas sociais.	Apropriado para explorar experiências e ações intrapessoais e interpessoais em estudos de caso ou estudos de relações de poder e processos de motivação e ação humanas.
	Codificação de motivos	Consiste na aplicação de códigos previamente desenvolvidos ou originais usados para classificar tipos e elementos de contos populares, mitos e lendas.	Apropriado para explorar experiências e ações intrapessoais e interpessoais em estudos de caso, particularmente narrativos, artísticos, de identidade e histórias orais.
	Codificação narrativa	Incorpora termos literários como códigos para descobrir as propriedades estruturais das histórias dos participantes.	Apropriada para explorar experiências e ações intrapessoais e interpessoais para compreender a condição humana por meio de histórias, sem crítica e sem teoria de base.

	Codificação de troca verbal	Análise e interpretação de diálogos em duas etapas: tipologia da conversa (comum, com profundo nível de conhecimento, narrativas pessoais, etc.) e categorização e análise dos significados pessoais em momentos-chave (comunicação não verbal, formas de discurso, particularidades culturais, gírias, jargões, etc.	Apropriado para uma variedade de estudos de comunicação humana e estudos que exploram práticas culturais.
Métodos exploratórios	Codificação holística	Aplica um único código a cada grande unidade de dados para capturar uma noção do conteúdo geral e das possíveis categorias que podem se desenvolver.	É aplicável quando o pesquisador já tem uma ideia geral do que investigar nos dados, ou “para 'dividir' o texto em áreas temáticas amplas. É uma abordagem preparatória para um processo mais detalhado de codificação.
	Codificação provisória	Começa com uma “lista inicial” de códigos com base no que a investigação preparatória sugere que pode aparecer nos dados antes de serem analisados.	Apropriada para estudos qualitativos que se baseiam ou corroboram pesquisas e investigações anteriores.
	Codificação de hipóteses	Aplicação de uma lista predeterminada de códigos desenvolvidos com base em uma previsão do próprio pesquisador.	Apropriado para testar hipóteses, análise de conteúdo e indução analítica dos dados qualitativos, especialmente na busca de regras, causas e explicações. Pode ser aplicado no segundo ciclo para confirmar ou refutar ideias desenvolvidas até então.
Métodos processuais	Codificação de protocolo	Descreve os métodos gerais, vantagens e desvantagens de seguir sistemas de codificação pré-estabelecidos desenvolvidos por outros pesquisadores em áreas relacionadas à sua própria investigação.	Apropriada para estudos qualitativos em disciplinas com sistemas de codificação pré-estabelecidos e testados, sendo que os objetivos do pesquisador se harmonizam com os resultados do protocolo.
	Codificação de esboço de materiais culturais	Utiliza um extenso índice de tópicos culturais desenvolvido por antropólogos para a classificação de dados de trabalho de campo de estudos etnográficos.	Apropriada para estudos etnográficos (culturais e interculturais) e estudos de artefatos, arte popular e produção humana.
	Codificação de causalidade	Extraí atribuições ou crenças dos participantes sobre como ou porque determinados resultados surgiram. Tenta descobrir o que as pessoas acreditam a respeito dos eventos e suas causas.	Apropriada para discernir motivos, sistemas de crenças, visões de mundo, processos, interrelacionamentos e a complexidade de influências e afetos (causas e efeitos) sobre o ser humano. ações e fenômenos. O método pode servir a teóricos fundamentados em pesquisas meticolosas de causas, condições, contextos e consequências.

	Codificação taxonômica	É um método etnográfico para descobrir o conhecimento cultural que as pessoas usam para organizar os seus comportamentos e interpretar suas experiências.	Apropriada para estudos etnográficos e para a construção de uma lista detalhada de tópicos ou índice das principais categorias ou temas nos dados.
--	------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Saldaña (2015).

Realizado o primeiro ciclo de codificação, Saldaña propõe uma etapa intermediária, a qual permite a revisão dos códigos criados e reflexão acerca dos resultados que emergem dessa codificação. E, sequencialmente, tem-se o segundo ciclo de codificação, cujo objetivo se fundamenta na ideia cíclica de revisão e reorganização, buscando ligar dados e categorias. Aqui, os códigos podem ser alterados, agregados, segmentados e excluídos, com foco em organizar teoricamente os dados a partir da codificação realizada no primeiro ciclo. A Tabela 7 apresenta um resumo das possibilidades de codificação propostas por Saldaña (2015) para o segundo ciclo de análise.

Tabela 7.

Códigos do segundo ciclo de codificação de Saldaña (2015).

Código	Descrição	Utilização
Codificação por padrões	O rótulo da categoria identifica dados codificados de forma semelhante.	Os Códigos Padrão não apenas organizam o corpus, mas tentam atribuir significado a essa organização. Funcionam como um meta-código.
Codificação focada	Categoriza os dados codificados com base na semelhança temática ou conceitual.	Apropriada para praticamente todos os estudos qualitativos, particularmente para estudos que empregam a metodologia da teoria fundamentada e o desenvolvimento de categorias ou temas principais a partir dos dados.
Codificação axial	Explora como as categorias e subcategorias se relacionam entre si. Determina quais códigos são mais importantes, buscando a saturação. Elimina redundâncias e repetições, tornando os códigos mais representativos.	É apropriada para estudos que empregam metodologia de teoria fundamentada e estudos com uma ampla variedade de formas de dados (por exemplo, transcrições de entrevistas, documentos, observações, etc.).
Codificação teórica	Progride em direção à descoberta da categoria central/central que identifica o tema principal da pesquisa. Funciona como um "guarda-chuvas" para outros códigos.	Apropriada como o passo culminante para alcançar a teoria fundamentada, pois integra e sintetiza categorias derivadas a fim de construir uma teoria.
Codificação elaborativa	Baseia-se em códigos, categorias e temas de um estudo anterior, enquanto um estudo atual e relacionado está em andamento. O objetivo é refinar construções teóricas de um estudo anterior	Este método é apropriado para estudos qualitativos adicionais, para apoiar ou modificar as observações elaboradas em um projeto anterior.

Codificação longitudinal	Consiste na atribuição de processos de mudança selecionados a dados qualitativos coletados e comparados ao longo do tempo. Categoriza as observações em matrizes para poder comparar e gerar inferências de mudança – se houver.	Permite a busca por semelhanças e diferenças nos dados de um período de tempo para outro.
--------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Saldaña (2015).

As Tabelas 6 e 7 demonstraram as possibilidades de codificações elaboradas por Saldaña (2015) para esse processo transitório que ocorre entre a produção dos dados e sua efetiva análise. A questão de pergunta, objetivos da pesquisa e o tipo de pesquisa devem sempre nortear a escolha dos códigos dentro deste processo cíclico, diante deste contexto, as tabelas elaboradas tiveram como objetivo auxiliar e facilitar a sistematização e compreensão desse importante processo realizado na pesquisa qualitativa.

O processo de codificação obedeceu as cinco etapas propostas por Saldaña (2015), quais sejam: pré-codificação; primeiro ciclo de codificação; etapa intermediária; segundo ciclo de codificação; e pós-codificação. A primeira etapa de codificação demandou o início da exploração do material, assim, já durante transcrição dos dados obtidos, o material foi analisado, sublinhado e foram destacadas as palavras e ideias-chave, ao mesmo passo, refletiu-se acerca das evidências e foi iniciado o processo de organização e conexão dos dados.

A etapa seguinte foi a do primeiro ciclo de codificação, que constituiu a primeira tentativa de codificação, cujo foco foi o de criar códigos curtos e evocativos, dando-se início ao processo de classificação dos elementos mais relevantes do material coletado. A codificação observou a metodologia optada para a pesquisa, levando também em consideração os objetivos da mesma. As relações entre dados analisados e conceitos se mantiveram atuantes nessa etapa. Neste primeiro ciclo de classificação, foi utilizada a codificação por atributos para realizar o levantamento dos dados básicos dos entrevistados (nome, idade, gênero, formação, cargo, tempo de docência, tempo de trabalho na IES etc.); codificação simultânea; codificação descritiva; codificação de valores e; codificação por hipóteses.

A etapa intermediária permitiu uma reavaliação do material e dos códigos criados. Foram identificados padrões que auxiliaram na sistematização dos dados. As reflexões realizadas e os paralelos com estudos já existentes se mostraram úteis para o refinamento dos códigos e padronização dos conteúdos nessa etapa. Desta forma, alguns códigos foram excluídos, por serem redundantes e outros códigos foram criados, por não terem ainda sido contemplados.

Sequencialmente, adentrou-se no segundo ciclo de codificação, realizou-se uma análise mais aprofundada dos códigos estabelecidos e das citações selecionadas, verificou-se se os códigos escolhidos de fato representavam a essência e a exatidão dos dados. E, a partir das reflexões ciclicamente realizadas, foi possível a edificação de um raciocínio congregando dados e teorizações. Nesta etapa, utilizou-se a codificação por padrões, codificação focada e codificação axial.

A ideia de uma pós-codificação trouxe a possibilidade de organização das codificações em categorias e subcategorias que compartilhavam similaridades, o que auxiliou sobremaneira na discussão dos dados, permitindo a elaboração de mais correlações e a avaliação mais precisa do material analisado. Assim, formadas categorias e subcategorias, pode-se compará-las, saindo dos dados coletados (da realidade) para a formulação de abstrações conceituais, o que permitiu, então, articular os dados reais com o disposto no referencial teórico do estudo, de maneira a se obter respostas adequadas para o problema da pesquisa.

Para a análise, os dados foram segmentados em duas grandes categorias. A primeira categoria diz respeito às mudanças gerais percebidas com o teletrabalho e a segunda categoria abarca as mudanças gerenciais, ambas pertencentes ao tema geral do teletrabalho. O tópico de análise das evidências seguirá, portanto, essa lógica de codificação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são expostos os dados obtidos e as correlatas análises realizadas a partir da triangulação dos dados e evidências. Contudo, buscando melhor situar os resultados, primeiramente, é relevante apresentar um panorama do ambiente organizacional, o que demanda também uma descrição sucinta do contexto em que a IES está inserida, sempre buscando preservar seu sigilo e anonimato.

Para a apresentação das evidências, são feitas descrições das observações realizadas, também são feitos apontamentos acerca de documentos e notícias e, uma vez que o objetivo da pesquisa é compreender as mudanças dos controles gerenciais a partir da perspectiva dos trabalhadores, são destacados trechos selecionados das entrevistas realizadas. De se ressaltar, ainda, que as evidências construídas partiram da triangulação dos dados, o que fortaleceu os resultados obtidos.

4.1 CONTEXTO DO CASO

O ensino superior representa campo estratégico para qualquer país, constituindo relevante fonte de capital humano e base para o crescimento econômico (Schofer et al., 2021). Sua relevância como campo de estudo ficou mais evidente após a metade do século XX, quando o ensino superior sofreu grande expansão e quando as IES se tornaram mais complexas, demandando de níveis de gestão mais elevados (Altbach, 2014). O ensino superior brasileiro é composto por um conjunto diversificado de IES, tanto públicas quanto privadas. A regulamentação das IES é operacionalizada não somente pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394 de 1996 (LDB), mas também por uma ampla gama de decretos, regulamentos, resoluções e portarias.

Com o aumento da demanda por educação superior e diante de um mercado altamente competitivo, as instituições passaram a oferecer uma ampla diversidade de cursos e especializações com o objetivo de preparar os alunos para o mercado de trabalho e abarcar toda os anseios do mercado (Palácios et al., 2020). Diante disso, a regulamentação das IES constitui elemento essencial para garantir a qualidade e equidade de acesso ao ensino. No Brasil, o órgão responsável pela supervisão e regulação dos padrões educacionais é o Ministério da Educação (MEC).

A acentuada expansão da educação superior se deve, em especial, às IES privadas (Broch et al., 2020). De acordo com o art. 7º da LDB (1996), o ensino é livre à iniciativa privada,

desde que as instituições tenham capacidade de autofinanciamento, sejam cumpridas as normas gerais da educação nacional, bem como se submetam à avaliação de qualidade imposta pelo Poder Público e disponham de autorização para seu funcionamento. Neste contexto, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2022), 87,6% das IES no Brasil são da iniciativa privada.

Um ponto a ser destacado em relação às IES privadas é a crescente oferta de ensino à distância (EaD), modalidade de ensino que alguns compreendem como uma forma de expandir e democratizar a educação, tanto pela maleabilidade de horários, como também pelo barateamento dos cursos e especializações (Casagrande et al., 2022). O aperfeiçoamento, popularização e avanço das TICs, somados a algumas políticas sociais, fomentaram o crescimento da educação a distância, especialmente nas IES privadas. De acordo com dados do Censo de Educação Superior (INEP, 2022), o número de alunos em cursos a distância tem aumentado substancialmente nos últimos anos, o que pode evidenciar que muitas IES privadas já possuíam um bom suporte tecnológico para realização de aulas a distância antes mesmo de ser deflagrada a crise sanitária do SARS-CoV-2 (Azevedo et al., 2023).

O distanciamento social decorrente da crise sanitária de 2020 conduziu as instituições de ensino a uma rápida implementação de soluções para as adversidades que surgiram, dentre elas, o ensino e o trabalho remotos. Este movimento assegurou a continuidade do ensino e também evidenciou a relevância das TICs no sistema de educação (Sallaberry et al, 2020; Santos et al., 2021; Matos & Lima, 2021). As mudanças, portanto, não acometeram apenas estudantes, mas também trabalhadores do segmento administrativo, professores, coordenadores e gestores, os quais repentinamente se viram submersos na realidade do teletrabalho (Sallaberry et al, 2020; Brum et al., 2024).

De acordo com um documento publicado no *site* da IES caso, no início de 2020, a instituição criou um Comitê de Operações de Emergência para o enfrentamento da pandemia. Este Comitê, já na primeira quinzena de março de 2020, determinou o mapeamento de todos os trabalhadores pertencentes ao grupo de risco (pessoas com 60 anos ou mais, pessoas com doenças respiratórias crônicas, pessoas com imunossupressão, gestantes etc.) e determinou a estes o trabalho remoto imediato. Sequencialmente, no início da segunda quinzena do mesmo mês, foi determinado que todos os trabalhadores passassem a desenvolver suas atividades remotamente. O retorno ao trabalho presencial foi realizado paulatinamente por algumas áreas no final de 2021, com determinações de etiqueta respiratória e restrições espaciais. Alguns segmentos profissionais da IES, contudo, permaneceram em teletrabalho, é o caso dos professores-tutores.

Diante da repentina mudança de configuração laboral, diversos foram os enfrentamentos e adaptações necessárias para a continuidade do trabalho, bem como de seu gerenciamento. O teletrabalho, nesse sentido, demandou uma série de modificações nas práticas de gestão das organizações e isso foi evidenciado em diversas pesquisas (Santos et al., 2022). Todavia, passada a crise sanitária, outra configuração de teletrabalho se coloca, agora, com a dinâmica de trabalho mais assentada e definições gerenciais mais sedimentadas.

A seguir são analisadas algumas dessas mudanças a partir da percepção de trabalhadores que realizavam suas atividades presencialmente na empresa e experienciaram o trabalho remoto. A Figura 3, abaixo, sintetiza o modelo de codificação utilizado para a realização das análises. Referida Figura pode ter sua análise segmentada em dois grandes blocos, quais sejam: mudanças gerais percebidas com o teletrabalho e mudanças gerenciais percebidas com o teletrabalho.

Os códigos utilizados na categoria das mudanças gerais percebidas com o teletrabalho emergiram das próprias falas dos entrevistados. Já os códigos observados dentro do contexto das mudanças gerenciais foram pré-estabelecidos a partir da taxonomia desenvolvida por Merchant e Van der Stede (2007) e os subcódigos apresentados consistiram em exemplos mencionados pelos próprios entrevistados e enquadrados dentro da categorização dos mencionados autores pela pesquisadora.

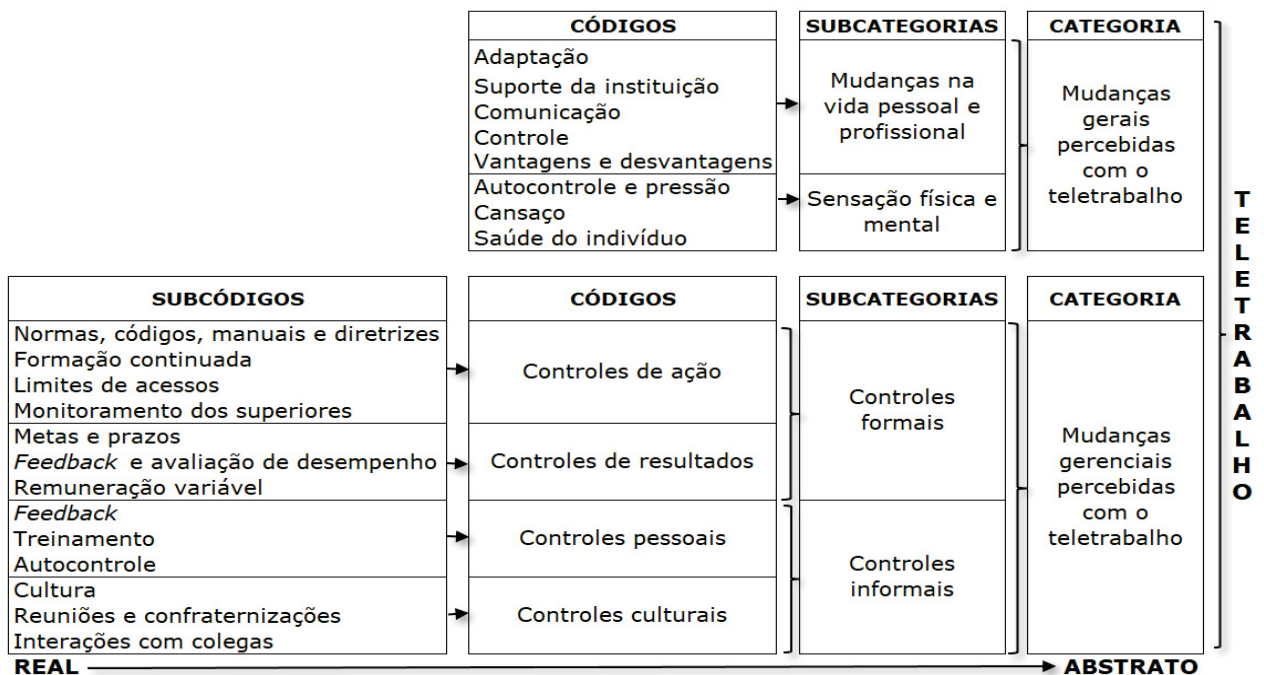


Figura 3
Codificações utilizada na pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2 MUDANÇAS GERAIS PERCEBIDAS COM O TELETRABALHO

Para a análise, conforme mencionado, os dados foram segmentados em duas grandes categorias. A primeira categoria comporta as mudanças gerais percebidas com o teletrabalho e pode ser melhor visualizada no recorte da Figura 3, que segue:

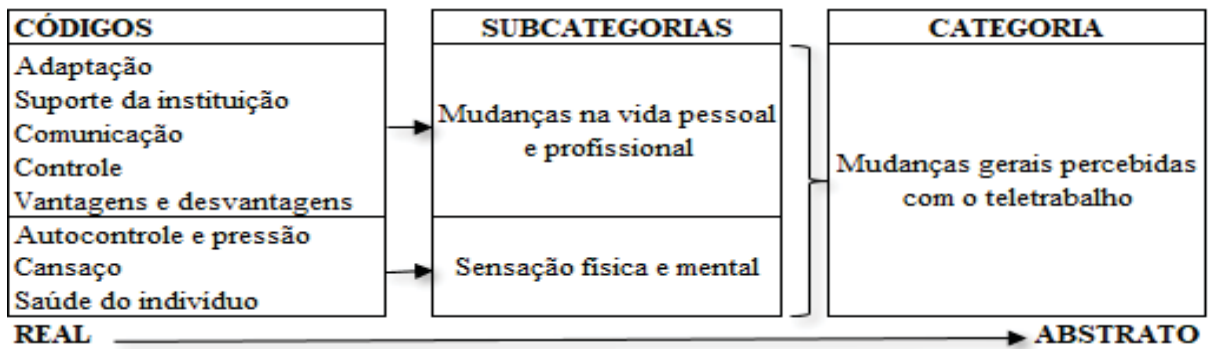


Figura 4
 Categoria mudanças gerais percebidas com o teletrabalho.
 Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dos 10 entrevistados da IES, sete são professores-tutores e três coordenadores. Todos os profissionais entrevistados trabalhavam presencialmente na IES antes de realizarem o trabalho remoto, o qual teve início em março de 2020. Portanto, todos possuem percepções e parâmetros comparativos a respeito da vivência na empresa e condução das atividades tanto no ambiente presencial, quanto no ambiente remoto. Os professores-tutores permanecem em trabalho remoto e os coordenadores retornaram às suas atividades presenciais no final do ano de 2021.

De acordo com os referenciais de qualidade estipulados pelo MEC (Brasil, 2007), a atuação do professor-tutor é essencial dentro do processo educacional, participando de maneira ativa da prática pedagógica, seja a distância ou presencialmente, devendo contribuir e acompanhar os processos de ensino e de aprendizagem. Dentro da IES, os professores-tutores são responsáveis por dar suporte aos alunos, acompanhando o processo de aprendizagem dos estudantes, esclarecendo suas dúvidas, selecionando e atualizando material, elaborando questões, configurando materiais e salas virtuais e promovendo a construção coletiva do conhecimento. Perguntada a respeito da função do professor-tutor, C07 afirma que “Ele apoia os alunos, tira dúvidas, responde a tutoria, banco de questões, atualização ali no material. (...) O tutor ele faz o trabalho de configurar salas e coisas, sabe?”

De acordo com informações constantes no site institucional, os coordenadores atuam como os gestores dos cursos, eles supervisionam os professores-tutores, sendo responsáveis por sua escolha e acompanhamento de suas atividades, fazendo o gerenciamento de pendências acadêmicas e administrativas. Dentre outras funções, eles também são responsáveis pela configuração da grade horária, acompanhamento de estágios e elaboração e implementação do projeto pedagógico do curso. As funções dos coordenadores são supervisionadas pela Reitoria da IES. A entrevistada C08 afirma que são “37 coordenações de curso, alguns com formações de 1 tutor, de 2 tutores, até 3 tutores.”, assim, para C10 “os coordenadores precisam atender a demanda, fazer relatórios, avaliar o desempenho. Os coordenadores têm essa função.” e C08 complementa que “A gente [coordenadores] faz gerenciamento de conteúdo que o professor está elaborando, correção desses materiais para autorizar as gravações das aulas”.

Em março de 2020, quando a OMS declarou a pandemia do coronavírus SARS-Cov-2, todos os trabalhadores da IES foram submetidos ao regime de teletrabalho com vistas a conter a disseminação do vírus. Uma vez que o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa possui áreas bastante integradas, alguns locais visitados pela pesquisadora em suas visitas observacionais aparentavam ter 40-50 trabalhadores, o mesmo foi observado pelo entrevistado PT10: “Bom, então, quando nós estávamos no presencial, existia um diferencial, porque o presencial nós estávamos todos juntos na mesma sala, éramos 30, 40 professores, tutores, junto com seus coordenadores de curso”. A IES possui grande fluxo de pessoas, uma vez que são centenas de funcionários e alunos circulando por seus espaços físicos diariamente.

Diante do cenário, deflagrada a pandemia e com a condução de todos os trabalhadores para o trabalho remoto, um novo desafio surgia. Em que pese a IES já possuísse o suporte básico para a condução de diversas atividades por meio da tecnologia, o trabalho remoto ainda era visto como algo distante pelos gestores, contudo, necessitou de uma implementação repentina, o que demandou uma série de adaptações por parte dos trabalhadores, uma vez que levaram seu trabalho para casa, um ambiente que ainda não havia sido devidamente preparado para o desenvolvimento de suas atividades.

4.2.1 Mudanças na vida pessoal e profissional

No início do período de teletrabalho, devido à pandemia, as famílias estavam integralmente em casa. Assim, quaisquer pesquisas que busquem avaliar a experiência do teletrabalho realizadas durante esse período de restrição de circulação populacional, devem ser analisadas com ressalvas. Uma vez que, conforme apontado por Carillo et al. (2021), a

percepção daqueles que executam suas atividades profissionais em casa, na presença de toda a família e vizinhos, pode divergir sobremaneira da experiência de quem realiza as mesmas atividades após o relaxamento das regras e medidas de contenção do Sars-CoV-2, quando as pessoas voltaram a trabalhar presencialmente e aqueles que permaneceram em teletrabalho puderam, então, usufruir de melhores condições de espaço, concentração e produtividade.

Dentre as mudanças na vida pessoal e profissional observadas, a primeira questão que surge diz respeito à inserção do trabalho no ambiente familiar e todas as adaptações que tal movimento demandam. As mudanças codificadas dentro do vocábulo ‘adaptação’ buscavam destacar questões relacionadas à necessidade de adaptação do espaço físico do trabalhador, menções às adaptações demandadas daqueles que coabitavam com ele, bem como suas relações com vizinhos e animais de estimação.

As palavras ‘trabalho’ e ‘casa’ sempre foram compreendidas como esferas distintas nas vidas dos indivíduos. Assim, toda concepção imagética que se forma quando falamos a palavra ‘família’ remeterá a um ambiente e uma noção de amor, altruísmo, carinho, diversamente ocorre ao se pronunciar a palavra ‘trabalho’, que geralmente remete à dinheiro e obrigações (Tietze, 2002). As duas palavras, portanto, representam expectativas culturais diferentes entre si. Seguindo esta concepção, a intersecção das esferas ‘trabalho’ e ‘família’ nem sempre é pacífica. A analogia da professora-tutora (PT05) ilustra bem o sentimento vivenciado por muitos teletrabalhadores ao mencionar que “[...] é essa falta de paz interna que você tem que estar... É como se trabalhando presencialmente você tivesse que dar conta de uma bola no ar, trabalhando em casa você tem que dar conta de duas.”

A realidade prática mostra que o espaço físico e o tempo para desenvolvimento do trabalho no contexto familiar – ao menos em um primeiro momento - fazem com que haja a necessidade de uma remodelação da concepção da palavra ‘casa’, que deixa de ser unicamente o ambiente da ‘família’ e passa a demandar a construção de novas rotinas para que todos os atores dessa esfera assimilem a mudança. Nesse sentido, oito dos 10 entrevistados apontaram dificuldades iniciais na inserção do trabalho no ambiente domiciliar. Os excertos que seguem refletem algumas dessas dificuldades:

PT03 - Nem sempre a família entende que você está num ambiente de trabalho pelo fato do seu ambiente trabalho estar dentro da sua residência. (...) muitas vezes eu estava trabalhando ou em reunião e meu filho vinha: “pai, me ajuda com isso, pai.” Eu falava: “agora estou em reunião, já fechei a porta, estou em reunião.” Ou então, de repente, eu estava realizando algum relatório ou orientando algum aluno e minha sogra vinha, entrava e: “a roupa já está seca. Você quer que deixe aqui?”, eu falava: “estou em reunião” e assim por diante, não é? E aí a questão dos vizinhos também é difícil, né? O vizinho que vai cortar grama e você está numa videoaula, você está orientando alunos e os cachorros começam a latir desesperados e não param, então essas eram as desvantagens, né? (...) Quando eu estava fora de casa, era lógico para eles que o pai estava fora de casa, estava trabalhando, então o pai não podia ajudar. O fato de estar em casa fez com que eles não entendessem. Por mais que eu estivesse na frente do computador, auxiliando ou conversando com alguém, para eles não fazia muito sentido, não é?

PT10 - Quem entende que você está em casa trabalhando? Às vezes vem a família, “vem aqui, você tá em casa”. “Eu estou em casa, mas estou trabalhando”. (...) Isso que eu não tenho filhos. E quem tem filhos? Filho não entende, a mãe está em casa, quer dizer que ela está disponível, entende?

C08 - Às vezes você estava trabalhando e tinha o carro do ovo passando, o carro do não sei o que e tal, aí você tinha que avisar as pessoas, né, ou pra esperar ou pedir desculpa ali, porque não tem o que fazer, né?

Para adaptar a execução do trabalho neste novo ambiente, o trabalhador teve que renegociar as regras da esfera casa e redefinir como seria a vivência da família. Assim, delimitar, por exemplo, em quais circunstâncias poderia dar atenção a sua família, qual seria o limite de rigidez e quais seriam as exceções. Somente com o escalonamento de prioridades e o esclarecimento das novas regras sociais que se pode atingir um equilíbrio (Allen et al., 2013).

Diante da adaptação das famílias e dos teletrabalhadores e finda a pandemia (o que permitiu o retorno das atividades laborais presenciais e o retorno da rotina estudantil de crianças e adolescentes), aquele que permaneceu em teletrabalho pode perceber que as duas esferas (família/trabalho) apresentavam um campo de intersecção no qual o trabalho remoto poderia ser possível, o que pode ser percebido nos trechos colacionados sequencialmente.

PT10 - Então, assim, em casa, de certo ponto, no começo, foi difícil também a família entender que eles não podiam abrir a minha porta a qualquer momento, que eles não poderiam entrar.

PT03 - Então, meu filho não entendia o que eu estava fazendo, hoje ele entende melhor, mas no começo ele não entendia que eu estava no ambiente de trabalho dentro de casa, então muitas vezes ele queria atenção para brincar.

PT04 - É, é complicado. Eu por exemplo, eu hoje estou com meu filho dentro de casa, então antes de eu começar a reunião com você, eu avisei. Eu falei, “olha, estou entrando numa reunião”. Ou seja, ele sabe que ele não pode me chamar. Ele sabe que ele não pode fazer barulho, entende? Então hoje eu consigo me organizar melhor.

PT05 - Hoje, já se passaram quatro anos, está maior, o meu menor está com 12, ele tinha oito quando foi no início da pandemia. Era um caos. Esse caos de chamar a mãe o tempo inteiro. Por mais que a porta estivesse trancada.

Tal qual observado no estudo de Tietze (2002), a negociação das novas regras que vigeriam com a inserção do trabalho em casa por vezes foi facilitada a partir da utilização de estratégias de enfrentamento para gerir as demandas e dificuldades associadas ao trabalho remoto. Assim, por exemplo, alguns dos trabalhadores mencionaram que avisavam aos seus familiares quando iriam começar a trabalhar; prendiam seus cachorros; utilizavam fones de ouvido com cancelamento de ruído, outros fechavam a porta; outros colocavam o *banner* institucional atrás de sua cadeira; e alguns criavam quadros com rotinas estruturadas para a família. A seguir a posição de PT05 e PT04:

PT05 - Inclusive, essa questão de filhos. O que que eu procurei estabelecer em casa? Eu fiz... Eu tenho até hoje um quadro com horários para tudo. Porque eu achei, né? Lendo... Pra gente que também estuda e trabalha com educação, já faz tempo que a gente lê muito essa questão do impacto da rotina na vida da criança e do adolescente. Então eu procurei não deixar a coisa frouxa, né? Então, no meu quadro, eles tinham horário para acordar, para tomar o café da manhã, para começar a aula on-line. Ai dentro da rotina estava também estipulado meus horários de trabalho, horários de comer, horário de comer fruta, horário de lanche, horário de fazer tarefa, horário de escovar dentes, horário de dormir, horário de lazer com a família, então tudo tinha horário. Isso eu vi que trouxe algo muito positivo, sabe? Deu um chão para eles. Então eles tinham um propósito. (...) E isso foi bom. E eu não sou disciplinada, eu sou uma pessoa meio indisciplinada pra ser sincera, mas eu senti essa necessidade, inclusive para mim foi bom.

PT04 - Porque a hora que eu fechava a porta, “a mãe está trabalhando, a mãe está trabalhando”, acabou.

O estabelecimento de rotinas estruturadas facilita a criação de um ambiente mais equilibrado, que minimiza interrupções e gerencia expectativas (Fecteau et al., 2023). Um cronograma consistente, portanto, facilita a separação entre tempo dedicado ao trabalho e tempo dedicado a família. A utilização de um espaço laboral exclusivo para trabalhar também pode ser compreendida como uma técnica de enfrentamento eficaz, uma vez que além de garantir a maior concentração do teletrabalhador, também permite, em certa medida, o vislumbre de uma limitação mais clara entre ambiente profissional e ambiente familiar.

C06 - no começo era no mesmo escritório, ficava eu e meu marido, daí a minha menor, que na época estava com nove anos, a gente colocou junto para assistir às aulas. Mas a gente viu que não estava rolando. E aí, eu tinha um espaço na minha casa, que é o ático, que não tinha nada ainda, porque minha casa não estava totalmente pronta, porque eu tinha construído. Aí, improvisei lá, 2 pés, uma tábua, uma porta, assim, bem grande e lá eu me instalei, né? Eu subi e levei minha filha junto, porque daí eu podia acompanhar ela um pouquinho mais, numa outra mesinha que eu coloquei ali para ela.

Contudo, nem todas as pessoas dispõem de um local dedicado ao trabalho, o que pode vir a ocasionar problemas relacionados a espaço, como os mencionados por Tietze (2005), uma vez que o compartilhamento de espaço entre teletrabalhador e família ocasiona uma disputa de espaço com as demais pessoas que residem no domicílio. Neste sentido, interrupções, conversas, brincadeiras de crianças, movimentações de pessoas no ambiente e ruídos podem dificultar a concentração e, por consequência, a realização das atividades.

A disputa pelo espaço domiciliar pode ocasionar desgastes entre os membros da família (Tietze, 2005). Assim, aqueles que coabitam com um teletrabalhador, precisam reajustar suas rotinas e espaços. Somam-se a isto os desafios impostos pelas questões ergonômicas, uma vez que a falta de um local adequado ao trabalho pode gerar uma postura inadequada e problemas de saúde no teletrabalhador (Wütschert et al., 2022). Assim, a utilização de um mobiliário inadequado para o exercício das atividades prejudica não somente a saúde do trabalhador, mas também seu desempenho. Os relatos que seguem evidenciam essa situação:

PT03 - É claro que todo mundo teve que se adaptar, né? Alguns utilizam sala, outros utilizam a cozinha, outros utilizam quarto. Nem todo mundo tinha um escritório disponível para transformar em espaço de trabalho, né?

C08 - Eu trabalhava na mesa da cozinha, por exemplo, ela era mais alta, então eu senti um pouco isso, daí me fez comprar uma mesa e eu organizei no quarto uma mesa com tamanho mais apropriado ergonomicamente para que eu tivesse um conforto melhor.

C08 – Eu tive várias pessoas na equipe com problema de espaço em casa, com problema familiar e aí essas pessoas elas se sentiam exaustas. Não pelo trabalho, mas pelo ambiente em que elas estavam desenvolvendo o trabalho delas. Eu lembro de uma colaboradora, por exemplo, que, na verdade, para ela sair de casa, era um alívio. Pelas questões que ela tinha lá e também por questão de espaço, por exemplo, ela não tinha nem onde colocar o computador. Daí a empresa até nem mandou o computador dela, mandou um *notebook* e daí ela conseguia mover mais facilmente.

C08 – (...) teve essa menina que tinha a questão do espaço físico, as outras, elas tinham seu lugar para colocar o computador. Não era dos mais adequados, né? Todas elas não tinham assim um escritório, um espaço não muito adequado. Todas tiveram que se adaptar a isso. Essa questão de espaço foi bem complicada.

Conforme Iacovoïu (2020), muitos fatores podem amenizar os problemas advindos do teletrabalho, o suporte que a empresa dá para seu teletrabalhador é um deles. O apoio organizacional ou o suporte oferecido pela empresa como o fornecimento de tecnologias, materiais de trabalho e mobília ergonômica, cursos, suporte técnico, programas voltados à saúde etc. consistiu em outro aspecto analisado dentro do contexto de mudanças na vida pessoal e profissional do teletrabalhador. O elemento ‘suporte organizacional’, como se verá pelos relatos transcritos dos entrevistados, foi elemento visto com bastante positividade.

PT01 – (...) nesse quesito, a [IES] tá de parabéns, ela tem auxiliado em qualquer dificuldade que você tenha.

PT02 - nós recebemos suporte técnico, nós fizemos vários cursos de orientação e informação em relação a esse aspecto, nós temos um *banner* da IES também. Todo mundo que trabalha tem um *banner* que a gente usa atrás. (...) nós recebemos webcam, recebemos computadores para trabalhar em casa. Toda essa questão de material tecnológico, nós recebemos. Além dos treinamentos, além de aulas de etiqueta em relação ao você trabalhar com vídeo pra gravar essas aulas, tanto as aulas ao vivo, quanto as gravadas também, porque durante a pandemia, nos também tivemos que gravar aula para os cursos EAD, então nós recebemos cursos, informações em relação a isso também.

C06 – (...) 18 de março a gente foi pra casa, aí na sequência a gente veio buscar os computadores que a IES disponibilizou. Todos os computadores. A IES disponibilizou cadeira, escrivaninha, todo material pra trabalhar em home office. Aí, no decorrer, considerando a necessidade da atividade interativa, esse microfone, aquelas luzinhas *skyline*, que acho que é o nome, aquelas redondinhas, sabe? E, no decorrer, um painel de fundo também, que a gente colocava para aparecer o nome da Instituição, porque, dependendo da pessoa, ela estava no meio de uma sala, às vezes tinha que dar uma aula interativa, então era uma forma de proteger um pouco até a vida pessoal, né! A gente recebeu tudo isso e recebeu também ainda uma ajuda de custo pra pagar a internet.

PT10 - Houve um apoio da instituição. Apoiou financeiramente, ofereceu um subsídio financeiro para a internet, forneceu material, forneceu recursos, né, o computador, câmera, painel, tudo que a gente pudesse usar para que fizéssemos nosso trabalho.

Além desses relatos, a pesquisadora pode observar durante as entrevistas *on-line* a utilização de alguns destes objetos de suporte, como câmera, computador, *banner* e *headset*. Ainda, muitos entrevistados mencionaram que a IES se mostrou receptiva ao reporte de quaisquer dificuldades ou necessidades especiais de seus teletrabalhadores, sendo fornecido materiais e atendimento diferenciados a depender da demanda individual. Desta forma, caso o teletrabalhador não dispusesse de espaço para colocar o *banner* da empresa, lhe era fornecido um cartaz menor, ou caso o empregado necessitasse de maior capacidade de locomoção entre ambientes devido restrições espaciais de ordem privada, lhe era fornecido um *laptop*.

Por não possuir as facilidades de apoio que disfrutaria trabalhando presencialmente, o teletrabalhador pode vir a se sentir fragilizado quanto ao suporte necessário, contudo, com o avanço das TICs é possível às empresas fornecerem esse suporte de maneira remota e eficaz, por meio de ferramentas como *Microsoft Teams*, *WhatsApp* ou sistema interno de comunicação, como é feito na IES. Os entrevistados PT05 e PT01 reforçam que:

PT05 - Quando tem coisa pra ser resolvida, aí a gente entra também via *chat*. O suporte entra no seu computador, pede a permissão, né? Manda um *link*, entra e faz daquela forma remota, né? Eu chamo de fantasma e fica o fantasma trabalhando ali e resolve. Quando é uma coisa mais de *hardware* e que aí “ah, não liga, não conecta, não tem jeito”. Aí é pegar o computador e ir até o centro administrativo, que está o suporte.

PT01 - A gente abre uma sala, seja aqui mesmo, no *Teams*, ou pelo sistema interno, né? Ele vai dar uma aula sobre aquela determinada ferramenta, então esse apoio nós temos.

A manutenção de um suporte adequado está associada a um aumento de resultados positivos para os funcionários (Jamal et al., 2021), destaca-se aí a importância da manutenção pela empresa de um suporte eficaz para seus trabalhadores. Para além do suporte técnico, programas relacionados à saúde do empregado são evidenciados como diferenciais para o desenvolvimento das atividades em casa (Wüschert et al., 2022). Contudo, em que pese a IES ofereça alguns programas voltados à saúde do teletrabalhador, verifica-se a falta de aderência dos teletrabalhadores a alguns destes benefícios.

PT05 - A empresa também ajuda nesse sentido, a gente tem o *gympass*, então dá uma facilitada. Então eu faço pelo *gympass*, eu faço academia, musculação, eu faço pilates. Se tivesse tempo de fazer mais coisas, faria, mas não dá. Tem [ginástica laboral], ela fica virtual, você tem que entrar lá e acessar. Só que a gente não lembra, né? Elas mudam, se não me engano, muda semanalmente as atividades. Você entra lá a hora que você precisa e faz. Antes entrava a mocinha no departamento “Vamos lá fora fazer ginástica laboral.”

C06 - E outra coisa que eles fizeram muito também foi atividade laboral, *on-line*, né? E ginástica laboral. Então “levante-se, alongue-se”... era uma coisa que eles já tinham antes, também já tinha no presencial.

Outro fator vinculado à ideia de ‘suporte organizacional’ e que possui grande relevância dentro de um contexto de gestão a distância é a ‘comunicação’. Dentro do contexto de trabalho remoto a comunicação é fator determinante tanto para o teletrabalhador quanto para a empresa. O sentimento de desconexão com a empresa ou o isolamento vivenciado no trabalho

remoto podem afetar a qualidade do trabalho e, por consequência, o sucesso da organização (Gomes et al., 2023).

Mann et al. (2000) destacaram que a comunicação cara-a-cara possui uma riqueza de elementos não-verbais que dificilmente podem ser transmitidos por meio de tecnologias. Diante desta dificuldade que está diretamente ligada ao teletrabalho e que é inerente aos TICs, cabe ao telegestor administrar esses obstáculos e adotar uma abordagem proativa, buscando mitigar os efeitos do distanciamento desse profissional por meio de interações virtuais informais, aproximando o teletrabalhador, uma vez que a comunicação também impacta na satisfação profissional e na produtividade dos teletrabalhadores (Vries et al., 2019; Silva, 2019; Sandberg, 2020). A comunicação foi vivenciada de diferentes maneiras pelos entrevistados, conforme se vê:

PT04 - Eu tenho uma coordenadora direta (...), particularmente com ela, a gente se fala quase que todos os dias, então muitas vezes a gente faz uma ligação, uma chamada também, a gente conversa pelo Teams. (...) O meu contato, ele é diário, então, nesse sentido não houve nenhum tipo de mudança. Então a gente mantém esse contato, é um contato mais esporádico, mas assim ele existe hoje, então eu não senti nenhum tipo de afastamento e isso não dificultou o meu trabalho com a minha coordenadora.

C08 - Então nós tínhamos a reunião semanal e aí, diariamente, essa reunião semanal era com a equipe toda, para que todo mundo se conversasse, se visse e para que não perdesse essa interação também. Então a gente às vezes fazia café junto, cada um trazendo seu café, falavam sobre que tava comendo, falava como foi a semana, era mais integrativa. E aí nós tínhamos as reuniões individuais ali que também a gente fazia... e falava também, lógico, nessa reunião integrativa, a gente falava sobre o que a gente estava desenvolvendo, né, no trabalho, enfim, para que todo mundo estivesse ali no mesmo momento, né? O que cada um está fazendo. Até porque as atividades eram interligadas. Aí nós tínhamos esse grupo no Teams, então a gente ia durante o dia se atualizando das informações e compartilhando alguma necessidade. E aí nós tínhamos as individuais.

PT03 - A facilidade que é do presencial de você resolver certas situações, porque daí você pode levantar da sua cadeira e no outro setor e resolver a situação, né, quase que de imediato. No home office você não tem essa facilidade. Ainda que a maioria dos setores estejam disponíveis também on-line, nem todos podem te atender como no presencial, então você tem que agendar. (...) No presencial, você levanta da sua cadeira, sua mesa e você vai lá e “está ocupado? Posso trocar uma ideia contigo?” rapidamente.

C08 - A gente tem uma rotina de *feedback* a cada 3 meses e aí a gente sempre tem esse apontamento. Por exemplo, se elas têm algum problema, algum desconforto, alguma contribuição, elas trazem. (...) elas se abriam mais nas particulares, né, na reunião em grupo que a gente fazia uma vez por semana, né, tinham ali uns apontamentos, “aí, quando que a gente vai voltar? Nossa, podia, não sei o que...”. Daí tinha alguém que falava que alguém da família ficou doente, contava alguma coisa mais coisas mais gerais. Esses apontamentos dos problemas específicos familiares eram individuais.

Nesse ponto é válido ressaltar que os entrevistados eram de diversas áreas de conhecimento, estando cada qual subordinado a um coordenador. Desta forma, o que se pode perceber é que cada coordenador possui características diferentes de gerir seus subordinados, não havendo um padrão dentro da IES. Assim, percebe-se que as características pessoais de cada gestor são determinantes na forma com a qual o trabalho é gerido (Willcoxson & Chatham, 2006), podendo definir, por exemplo, se haverá um contato mais próximo ou se as comunicações se darão somente em caso de necessidade. No que tocam os professores-tutores, é de se ressaltar que todos afirmaram possuir um bom relacionamento com seus coordenadores, mostrando-se satisfeitos com o nível de proximidade dos gestores.

A comunicação é compreendida como um dos maiores desafios que circundam o teletrabalho (Silva Alves, 2022). Para Pinto et al. (2019), a maneira com a qual cada gestor desempenha suas atividades depende do contexto no qual está inserido e de sua experiência. A comunicação é uma competência gerencial essencial, para Linhares (2023) o desenvolvimento dessas competências é essencial para que o gestor se adapte às adversidades do ambiente de trabalho, nesse sentido, a comunicação é um dos fatores mais importantes de um bom gestor, permitindo que expresse seus direcionamentos de maneira eficaz e assertiva.

De se ressaltar, aqui, que os entrevistados já trabalhavam pessoalmente na IES antes de realizarem o trabalho remoto, o que pode influenciar na percepção de proximidade e comunicação com seus gestores e colegas de trabalho, fator esse que pode ser diverso no caso de um trabalhador que dê início às suas atividades sem ter essa vivência cotidiana na empresa por um período mínimo que o permita formar laços e conhecer melhor seus colegas e gestores. A este respeito, a coordenadora C08 destaca que a IES possui uma política de apresentação e integração do recém-chegado o que, contudo, conforme se pode perceber pela fala da coordenadora C07, não suplanta um convívio longo e diário.

C08 - Eles fazem hoje a integração tanto para quem vai trabalhar presencial, como *home office*. Ela é on-line, então todas as pessoas que ingressaram na instituição, elas ficam um dia todo com a equipe de gestão de pessoas do RH para conhecer sobre a empresa. Daí depois quem vai fazer o trabalho *home office* fica 30 dias aqui com a gente, presencialmente, aí sempre tem uma posição livre, aquele computador que ela vai usar instalado nessa posição. E ela tem um acompanhamento de alguém da mesma atividade, então se ela é tutora, tem um tutor que vem ali acompanhar. E ficam nesse período de 30 dias realizando aquela atividade que ele vai desempenhar. Se a pessoa é do presencial, daí ela já tá com todo mundo aqui e faz esse processo. Mas quem é *home office* hoje, quem é teletrabalho, ele tem esses 30 dias (...).

C07 - (...), mas na afinidade a gente não tem como com quem... eu vou falar para você que eu não tenho afinidade com eles como eu tenho com as pessoas que eu conhecia no presencial, antes da pandemia.

Uma boa comunicação, portanto, atua como elemento facilitador para a gestão a distância, especialmente ao se pensar que toda a dinâmica de uma organização é intermediada e viabilizada pela comunicação, desde o planejamento à execução (Silva Alves, 2022).

Conforme se observou, a IES já dispunha de recursos para a oferta de aulas em EaD para seus alunos quando conduziu seus trabalhadores ao regime remoto de trabalho, esse fator atuou como facilitador para a adaptação dos trabalhadores e para o desempenho de suas tarefas. A transição para o teletrabalho, contudo, trouxe diversos desafios a nível de gestão, uma vez que o gerenciamento de um trabalhador que atua presencialmente é diferente daquele que atua longe dos olhos do gestor, o que corrobora com o entendimento de Figueiredo et al. (2021).

Ainda que os entrevistados afirmem que a IES possua elevado suporte tecnológico, a falta de experiência prévia e a abrupta condução dos trabalhadores ao regime de teletrabalho resultaram em uma curva de aprendizado acentuada. De acordo com notícias veiculadas no próprio site da empresa, a IES poderia ter implementado o regime de teletrabalho a alguns trabalhadores anos antes da pandemia ocorrido em 2020. Contudo, a resistência dos gestores e a ausência de um planejamento anterior resultou em uma abordagem reativa dos problemas, uma vez que a busca por soluções somente era vislumbrada após a identificação da dificuldade.

Quando em regime presencial, o controle feito do trabalhador se dava tanto pelo controle de horários quanto pelo controle de demandas/atividades. Assim, o professor-tutor deve cumprir as 40 horas semanais, 8 horas diárias de trabalho e deve atender as solicitações dos alunos (tutorias) e demais atividades dentro dos prazos estipulados pela IES, conforme observado por PT10:

PT10 - Então, não temos controles rígidos, precisamos atender às demandas. Quando nós não atendemos às demandas, no modo presencial também, tô falando do presencial ainda. Quando não atendíamos as demandas, aumentava o volume de tutoria e isso é o nosso termômetro de que nós estamos dando conta ou não das nossas atividades. Se tá faltando equipe, se tá faltando pessoal na equipe. Então, o volume de trabalho que temos é o nosso termômetro nas nossas atividades.

Quando em trabalho remoto, os entrevistados relataram que foram poucas as mudanças percebidas nos controles aos quais estavam submetidos, os professores ainda tinham que cumprir o horário designado pela empresa e o controle ainda se dava por meio das “demandas” que recebiam. Quanto à cobrança de horário, informaram que não há um controle direto, mas que o empregado deve estar disponível para atender as demandas dos alunos e da IES no horário estipulado de trabalho. De acordo com os relatos, os gestores poderiam retirar relatórios de horários de acesso ao sistema ou controlar a presença do teletrabalhador verificando se este

estava *on-line* no *software*, contudo, conforme os relatos abaixo, isso não é uma prática comum. Os relatos que seguem abordam um pouco da percepção dos teletrabalhadores a respeito do controle ao qual estavam e estão submetidos:

PT02 - O coordenador ou o superior imediato, ele consegue tirar um relatório de quanto tempo eu fiquei logada no sistema. Só que se você só ficar logado, não vai resolver, porque você precisa fazer as atividades. Então, uma outra forma também do superior saber se você está fazendo, se você está trabalhando, é se suas atividades estão prontas. Se as suas atividades estão sendo realizadas é porque você está trabalhando. E como que vai saber se você não tiver fazendo? Os alunos vão reclamar via central de mediação, via ouvidoria, via reclame aqui. Várias formas, sabe?

PT10 - Quando ligamos nossa VPN, automaticamente a Instituição já sabe que estou conectado. Nós trabalhamos com alunos. Então, nossas demandas mudam de acordo com a demanda do aluno. De acordo com o que o aluno está exigindo naquele período. Então, não temos controles rígidos. Não existe ninguém dizendo: “ô, você não bateu o ponto no horário certo” ou “você foi no banheiro” ou “você foi tomar café” ou “você estava na reunião... com quem você estava na reunião?”. Você entende?

PT03 - Então ele [o coordenador] falou, “olha, vocês têm horários para trabalhar, todos aqui são adultos, são conscientes e sabem que tem atividades para entregar”, “Não me importa como vocês vão fazer, desde que vocês cumpram o horário e as atividades propostas.”. Ele falou: “não vou ficar monitorando vocês para ver... ah, 14h, o professor já está logado. 14:05h, ele continua. 14:15h... não é?” Foi estabelecido aqui, cada um tinha a consciência e a responsabilidade para cumprir com as atividades propostas. Então não houve essa pressão. Esse monitoramento das atividades. Existe um monitoramento, mas não uma pressão para que elas sejam realizadas.

PT04 – Existem vários relatórios para esse tipo de monitoramento, então semanalmente ele [o coordenador] envia para todos os tutores se existe alguma tutoria em aberto por mais de 5 dias, por exemplo. Então ele faz esse controle geral semanal.

Antes da migração para o teletrabalho havia um relatório de atividades que era preenchido automaticamente pelo sistema utilizado pelos trabalhadores, contudo, referido relatório não contemplava algumas atividades realizadas, como as atividades intelectuais, que não eram passíveis de serem mensuradas pelo programa, o que é destacado pela professora-tutora PT02 “[...] eu tenho as minhas atividades e elas têm que ser realizadas. E elas tem que constar no meu relatório de atividades, né? Principalmente as atividades intelectuais, já não tem como mensurar no sistema. Então eu coloco ali.”

De acordo com os entrevistados, logo após a implementação do trabalho remoto a IES instituiu um relatório de atividades detalhado que deveria ser preenchido mensalmente e entregue ao seu respectivo gestor. A obrigatoriedade do preenchimento deste relatório teve início logo após a determinação do teletrabalho, em março de 2020, sendo que a medida foi

informada em reunião e a determinação era a de que todos que estavam em teletrabalho deveriam preenchê-lo para que seus respectivos gestores pudessem acompanhar sua produção. A seguir, PT05 detalha alguns aspectos do relatório detalhado:

PT05 - Então esse controle não havia antes [sobre os relatórios de atividades detalhados], passou a ter. Isso gera gráficos, que geram relatórios e assim vai. Então a gente passa para a coordenação, planilha o que foi feito, onde, quando, que jeito, que hora, questão que tirou, questão que colocou, que fez, que não fez e aí isso vai aí para outras instâncias.

Em que pese a obrigatoriedade do preenchimento continue vigente, o foco dos trabalhadores ainda permanece nas demandas, nas saídas. Conforme se observa na transcrição abaixo:

C06 - Inclusive no começo foi solicitado pra gente preencher alguma coisa, mas eu confesso para você que eu não fui um bom exemplo nesse sentido. Porque as vezes era mais tempo preenchendo do que outra coisa, né? (...) Então, assim, tentaram, sem dúvida, colocar algumas ferramentas e controle do nosso tempo. Eu não sei se algum dos colegas, assim, da mesma hierarquia que a minha preencheu. Eu não preenchi. No começo, comecei preenchendo, mas como eu te falei, o nosso gestor diretamente nunca ficou cobrando, até porque quando precisa de alguma coisa, a gente sempre atende à demanda, então, na minha percepção, não é preencher relatório que mostra que a pessoa está fazendo alguma coisa, né?

A adesão ao sistema de monitoramento que determinava o preenchimento do relatório detalhado não foi universal, o que indica que a regra, na efetiva prática, não se consolidou da maneira como se desejava. A falta de mecanismos de cobrança por parte de alguns gestores, aliada à percepção de que o preenchimento destes relatórios detalhados não era essencial para o monitoramento do desempenho, contribuiu para essa situação, conforme se observa nos trechos colacionados a seguir:

C06 - Elas também têm um horário, cada uma tem um horário, e é solicitado para elas preencherem lá uma planilha de algumas atividades que elas fazem. Também não é uma coisa que eu fico acompanhando nem controlando, sabe? Porque para mim, o que é mais importante, na minha percepção? Independe da pessoa estar aqui ou não, que ela faça as coisas no tempo certo. Não deixa atividade acumular, atenda a demanda dos alunos, que é o nosso foco, né?

C07 - Que a gente trabalha com educação a distância, então atenda a demanda dos alunos. Não deixe a situação acumular. Então eu também não fico ali controlando a planilha se elas “sei lá (...), quantas verificações do item tal elas fizeram”. Não, eu não faço isso. Por outro lado, todo dia eu abro uma “*plan*” dentro do ambiente virtual de aprendizagem. O que é uma função delas fazerem, ali sim, eu abro e vejo se tem alguma reclamação de algum aluno, se é uma reclamação necessária que a coordenação tenha que interferir, referente à qualidade do conteúdo ou se é somente dúvida de prova, que é uma coisa muito comum. Então eu consigo ter o acompanhamento do trabalho delas, não por essa planilha, mas sim pelo que vem de reclamação, de demanda do que está certo, do que não está, entendeu?

A falha na efetivação da medida de controle determinada indica a necessidade de refinamentos e alinhamentos nas estratégias de gestão. Os controles gerenciais buscam influenciar e conduzir os comportamentos dos indivíduos em direção aos objetivos e metas da organização, estando diretamente ligados ao sucesso organizacional (Kreutzer et al., 2016). A eficácia de um mecanismo de controle, contudo, não depende unicamente de sua criação e regulamentação, demandando também do esclarecimento, cobrança e aceitação para o efetivo cumprimento pelos indivíduos (Bathini & Kandathil, 2020).

De acordo com Tyler e Blader (2015), para o bom funcionamento de uma organização, é fundamental que haja a adesão dos empregados às suas regras e políticas. Neste sentido, para garantir o sucesso de uma política de controle, é essencial que se considere o montante de trabalho adicional que esta prática de controle gerará. Também deve-se levar em conta a percepção dos trabalhadores acerca de sua coerência, utilidade e relevância, bem como a efetiva necessidade desta nova medida de controle, ponderando o aperfeiçoamento dos controles de saída já existentes, os quais são mais recomendados pela literatura para os casos de teletrabalho (Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021).

Ainda dentro da grande subcategoria das mudanças na vida pessoal e profissional, está o código ‘vantagens e desvantagens’, do qual foram destacados segmentos de falas esparsas em que os entrevistados destacavam benefícios e desvantagens do trabalho remoto em relação ao trabalho presencial. De acordo com Durães et al. (2021), pode-se observar que, em que pese usualmente se foque no lado positivo advindo do teletrabalho, diversos são os desafios enfrentados pelos teletrabalhadores, o que é comprovado pela Tabela 8, na qual se elencam as vantagens e desvantagens vivenciadas pelos entrevistados no trabalho remoto.

Tabela 8.

Vantagens e desvantagens do teletrabalho apontadas pelos teletrabalhadores.

Vantagens	Desvantagens
Mais flexibilidade de tempo	Trabalha mais
Perde-se menos tempo com conversas	Dificuldades de parar de trabalhar
Estabelecer rotina de trabalho	Sensação de disponibilidade permanente ao empregador

Flexibilidade na condução do próprio trabalho	Sensação de estar 'devendo'
Mais concentração	Necessidade de 'mostrar serviço'
Maior produtividade	Falta da interação
Maior qualidade de entregas	Distanciamento dos colegas
Desempenho maior	Realização de atividades fora do horário de trabalho
Comunicação mais ágil com colegas	Cansaço por não conseguir se desvincular do trabalho
Reuniões on-line mais otimizadas	Interações com colegas e superiores mais formalizadas
Redução de reuniões	Sensação negativa de falta de divisão de trabalho/casa
Redução do desgaste nas relações com colegas	Isolamento profissional
Não sujeição ao barulho na empresa	Maior 'tempo de tela'
Menos barulhos e distrações	Dificuldades com internet
Não precisa se arrumar	Invasão do profissional no privado
Economia com vestimentas e acessórios pessoais	Desrespeito de colegas quanto ao período de descanso
Eliminação do tempo de deslocamento	Falta de compreensão da família
Não vivenciar o stress do trânsito	Interrupções da família
Economia de dinheiro com transporte	Interrupções de vizinhos
Melhor gerenciamento do tempo	Barulhos na vizinhança
Economia de tempo	Barulhos de animais domésticos
Qualidade de vida	Competição por espaço com os coabitantes
Saber o que come	Provocações de colegas que trabalham presencialmente
Melhora na alimentação	Piora na saúde
Tempo para fazer atividades físicas	Problemas posturais
Cuidados com a saúde	Ganho de peso
Melhora na saúde	Sobrecarga de atividades doméstica
Possibilidade de relaxar no intervalo	Animal de estimação pedindo atenção
Não sujeição às intempéries do tempo	Ficar só em casa é cansativo
Mais tempo e concentração para estudar	Isolamento social
Mais segurança	Dificuldade de sair de casa
Flexibilidade para dar atenção para a família	Se acomoda
Integração com a família	Não se arruma
Proximidade da família	Parece ficar com medo das pessoas
Acompanhar os filhos	Sensação de divisão entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores
Conforto da casa	
Estabelecimento de rotina familiar	Gatilhos visuais ao olhar o local de trabalho fora do período do expediente
Atender demandas domésticas nos intervalos	
Sair todo dia de casa é cansativo	
Economia para a organização	

Fonte: dados da pesquisa (2024)-

A desvantagem mais recorrentemente apontada reside no não delineamento das fronteiras entre trabalho e família, o que pode gerar conflitos entre os papéis do indivíduo, uma vez que as figuras profissional e pessoal se misturam, conforme já afirmado por Moreira e Zuin (2022) e Tietze (2005). O que pode ser ilustrado pela vivência do professor-tutor PT03, que lamentou a falta de compreensão da família e, em outro momento, relatou que alguns alunos e colegas de trabalho demandavam de sua disponibilidade fora do seu horário de trabalho.

As vantagens e desvantagens apontadas pelos entrevistados evidenciam que a realidade de quem está em teletrabalho é bastante complexa e que, ainda que a modalidade remota tenha começado a ser praticada na década de 1970, ela somente foi amplamente implementada por muitas empresas de maneira emergencial, após a pandemia de Sars-CoV-2, em 2020. Assim, ainda que em um primeiro momento aqueles que tiveram seus empregos resguardados e puderam exercer suas funções em teletrabalho fossem vistos como “privilegiados” (termo esse usado pelo entrevistado PT03), a percepção parcial que somente vê a face boa do teletrabalho vem paulatinamente sendo desvanecida. Neste sentido, conforme apontou C06, o óbvio a respeito do teletrabalho, por vezes, precisa ser dito: “Não existe só lado bom ou só lado ruim, existem os dois lados.”

Assim, embora os relatos dos entrevistados se reduzam às suas realidades, não considerando, por exemplo, outros aspectos que porventura não tenham se recordado ou mesmo vantagens e desvantagens para a IES ou para a sociedade como um todo, a Tabela 8 evidencia a percepção desses trabalhadores e suas vivências, destacando os benefícios dos quais usufruem e as dificuldades que enfrentam.

Alguns dos elementos da Tabela 8 são mais mencionados do que outros, tais quais: maior flexibilidade, tempo de deslocamento, maior concentração e consequente maior produtividade, interrupção dos familiares, trabalhar mais em relação ao que trabalhava presencialmente, isolamento profissional etc., o que desvenda que existem preocupações que acometem mais recorrentemente os teletrabalhadores e, portanto, demandam de maior atenção dos gestores.

Uma reclamação recorrente de teletrabalhadores consiste no aumento ou pressão de carga de trabalho, o que supostamente seria desencadeado por um entendimento equivocado de que o indivíduo submetido a esta modalidade de trabalho dispõe de mais tempo para o trabalho por estar economizando tempo com seu transporte (Hau & Todescat, 2018; Jamal et al., 2021). Entretanto, conforme o relato abaixo, em diversos momentos os entrevistados também relatavam que não houve um aumento de carga de trabalho no regime remoto e que há também a recomendação da IES que cumpram estritamente seu horário de trabalho.

C08 - Eu achei que a instituição no formato dela, trabalhou no formato que era, a diferença é que, como a gente saía daqui para casa, a gente fazia um corte e como a gente estava tudo em casa, a gente não fazia esse corte, né? Acho que talvez nenhum tenha sido só eu, né? Acho que várias pessoas tiveram esse mesmo [sentimento]. Eu acho que a gente acabou trabalhando muito mais. Assim, ultrapassando os prazos, tempos, acho que a Comunicação por não estar todo mundo integrado, por estar distante, gerou muito mais conflito, muito mais demanda, então aumentou.

A contradição acima verificada pode ser imputada à metodologia do presente trabalho, uma vez que o estudo se desenvolveu principalmente a partir das percepções dos trabalhadores (produtividade autorretratada) e não a partir de métricas exatas de desempenho e produção da instituição. Assim, considerando-se que com o teletrabalho houve a implementação de outros tipos de controles gerenciais e a execução de atividades diferentes ou de maneira diversa do que se fazia presencialmente, a percepção do trabalhador a respeito de sua própria carga de trabalho pode ser enviesada.

No que tange ao horário de trabalho, uma questão recorrente entre os entrevistados foi a de que se “trabalhava mais” e acabavam realizando mais horas de trabalho, tal percepção pode estar ligada ao relatado a seguir:

PT05 - Porque você sente que você está devedor, por mais que você está cumprindo a tuas horas, não é? Mas você sente sempre devedor ali. Tem que provar que está trabalhando. Devedor nesse sentido, né? Se você está presencialmente, está embaixo do olho dos amiguinhos e da coordenação e você pode estar fazendo nada... Vou colocar, assim, de uma forma bem sincera para você: hoje eu trabalho muito mais do que no presencial, muito mais. Justamente eu acho, por essa cobrança interna.

C06 - Como eu te falei, porque a gente parece que tinha que mostrar serviço...

Para além da percepção de “dívida” por supostamente estarem recebendo uma benesse, é de se ressaltar que um dos fatores que pode corroborar com essa dificuldade de respeitar os próprios horários e acabar “trabalhando mais” é explicada por Wöhrmann e Ebner (2021) pelo fato de que o trabalhador, quando se desloca até seu trabalho possui maior autonomia e ciência de quando dá início ao seu trabalho, bem como quando deve fazer pausas e quando deve parar de trabalhar, o que não ocorre quando se está trabalhando em casa.

Nesse sentido, em geral, os entrevistados apontam que, por vezes, têm dificuldades em estabelecer limite de tempo de trabalho tanto por persistir um sentimento de “dívida” por estarem em teletrabalho, como porque não conseguem realizar uma desconexão de seu trabalho, o que vai de acordo com os achados de Mishima-Santos et al. (2020) e Benavides et al. (2021). Assim, alguns trabalhadores apresentam dificuldade de desconexão, o que evidencia uma dificuldade de autogestão e de manejo do tempo (Tremblay, 2002). Os relatos abaixo trazem esta perspectiva:

C08 - O que que eu senti, por exemplo, é que quando a gente está em casa, você está com o computador ali, quando você lembra de algo, você acaba indo fazer e às vezes não é mais o teu horário.

C06 - Às vezes eu jantava e eu estava me sentindo com uma demanda atrasada. Eu lembro bem disso, aí eu começava a fazer alguma coisa pelas 20 – 21h da noite, e aí engatava. Sabe quando as ideias engatam?

C07 - Professor faz 8 horas, então, às vezes assim(...). Eu entrava no automático, eu trabalhava e ia ia... daí quando era hora de buscar meu filho na escola, que era a hora que eu parava. Às vezes, pausa do almoço, eu tinha um horário de almoço, mas na minha cabeça, no meu automático, eu não tinha mais esse horário de almoço que eu tenho aqui de uma hora, sabe? Eu comia ali no computador, fazia e continuava, e ficava naquilo ali, sabe?

Para Bathini e Kandathil (2019), referida dificuldade de desconexão está associada a fatores internos de pressão (que conduzem os trabalhadores ao sentimento de dívida mencionado) e também por estarem em constante contato com o local em que executam seu trabalho. A dificuldade de desconexão do teletrabalhador é temática amplamente discutida na seara jurídica, exemplos disso são os estudos de Alves e Almeida (2024), Bolsi et al. (2022) e Siqueira e Nunes (2020). Conforme mencionado, aqueles controles gerenciais que se faziam evidentes e poderiam ser associados à figura do Big Brother de George Orwell se desvanecem no contexto do trabalho remoto, fazendo emergir o que Melo e Leite (2021) denominam como *small brothers* – sendo este papel cumprido precipuamente pelos *smartphones*. Para os autores, essa forma de controle, portanto, não desapareceu: ela se diluiu e se potencializou com o aumento da conectividade inserido nas relações de trabalho.

Em contrapartida, quando indagados a respeito da qualidade de vida vivenciada em teletrabalho comparativamente ao trabalho presencial, os entrevistados, em geral, afirmam ganho de qualidade de vida, como demonstrado abaixo:

PT02 - Eu tenho 100% de só de pontos positivos para o é trabalho remoto, ele traz muito mais qualidade de vida.

PT03 – [A qualidade de vida] melhorou em uns 100%. Substancialmente, porque, como eu comentei, não tem aquele estresse do trânsito e o que mais me mais me cansava era o tempo que dispndia para chegar até a empresa e voltar.

PT03 – Vantagens: estou em casa, tenho uma maior flexibilidade em relação ao tempo e a forma como eu vou conduzir a minhas atividades.

PT03 – A desvantagem: Nem sempre a família entende que você está num ambiente de trabalho pelo fato do seu ambiente trabalho estar dentro da sua residência.

C08 - Então foram muitos benefícios, né? A gente vê que, por exemplo, em termos de alimentação, a nossa alimentação é muito mais saudável, porque em casa a gente acaba comendo melhor, né? E em termos de integração com a família, foi ótimo. Então os benefícios foram muitos. Eu acho que também a gente também teve a economia, porque a gente economizou com o transporte. A gente economizou com as refeições, a gente não saiu de casa e você economiza para comprar um monte de coisa, a gente economizou perfume, a gente economizou roupa, a gente economizou creme, a gente economizou muita coisa, né? A gente economizou tempo e dinheiro, os nossos acessórios pessoais é tempo com a família, enfim. Então, os benefícios realmente foram muitos.

Em que pesem as vantagens e desvantagens sopesadas, quando indagados em qual modalidade prefeririam trabalhar, a maioria dos respondentes afirmou preferir um modelo híbrido. As justificativas dessa opção contemplam as vantagens que foram apontadas no teletrabalho; a viabilidade de, por se tratar de uma IES que possui diversos cursos EaD, executar as funções em casa; a possibilidade de manter contato com os colegas, o que resulta em maior integração da equipe e um melhor *networking*; etc.

C06 - (...). Então, se você perguntasse hoje “aí, professora, você preferiu trabalhar em casa ou presencial?”. Eu falo: os 2. Acho que o ideal seria o híbrido, porque a gente consegue um pouco de equilíbrio, né? De equilíbrio de vida pessoal e de vida profissional.

C08 - Então eu vejo assim o teletrabalho. Tem muitos benefícios? Tem. Mas, no montante, a longo prazo, eu vejo que talvez o híbrido seria o mais indicado, porque aí você poderia organizar suas rotinas de algumas tarefas, por exemplo, que exigem de você mais concentração, você faz no teu dia de teletrabalho, aquelas outras que você precisa de uma interação, você faz no dia que você está presencial, sabe? Acho que o híbrido seria a melhor coisa.

PT09 - Eu acho que o híbrido seria legal assim, porque você teria os 2 momentos, não é? O momento, além de você estar interagindo com os colegas, também trocando experiências e uma ajuda, e também em casa que você consegue manter o teu trabalho também.

PT05 - Eu acho que o que tem de negativo e que poderia melhorar é essa questão de bater o martelo: ou presencial ou virtual. Eu acho que um modelo híbrido.

PT05 - Para nós, que somos do acadêmico, que eu estou colocando assim, bem específico porque em cada lugar o trabalho é de um jeito, a demanda é uma - mas para nós, que somos do acadêmico e que a nossa área, meus cursos todos são EAD, todos os cursos da pós-graduação são EAD, com raríssimas exceções. Então, não há necessidade nem de ficar total em home e nem total presencial. Então o que eu poderia pontuar é que, tanto em termos de saúde do trabalhador, de disponibilidade para família, de integração relacional com outros colegas, dinâmicas, networking (...), em todos os quesitos, eu acredito que um modelo híbrido seria o mais eficiente para todos, porque aí se eu preciso de uma reunião presencial ou com a equipe, ver gente, conversar, estipular, planejar, eu já tô lá presencialmente, deixo marcado para aquele dia e o resto em casa, fazendo as demandas que precisam ser feitas e economizando combustível e estacionamento, não é? Então o que eu poderia pontuar é isso: que hoje, na atual realidade acadêmica da minha função e da função da coordenação e de outros colegas, o modelo híbrido seria ideal para todos.

Ou seja, a partir das vivências dos entrevistados no modelo presencial de trabalho e no remoto, percebe-se que a maioria deles acredita que um modelo de trabalho híbrido absorveria os lados positivos tanto do trabalho presencial quanto do teletrabalho, resultando em um modelo que os permitiria equilibrar com mais qualidade vida pessoal e vida profissional. De acordo com evidências de Allen et al. (2013) e Beckel e Fisher (2022), a flexibilidade para o exercício do trabalho - em teletrabalho ou trabalho híbrido - se mostrou como uma importante ferramenta para auxiliar os trabalhadores a equilibrarem vida pessoal e vida profissional.

4.2.2 Sensação mental e física após a migração

A mudança para um modelo de trabalho mais flexibilizador traz à tona a necessidade de processos de gestão diferentes. Em um contexto de trabalho remoto, os mecanismos de controle passam a recair sobre o trabalhador, demandando deste uma autogestão e um autocontrole (Silva, Vieira & Pereira, 2015) que, em um modelo presencial de trabalho, estavam em menor evidência. Neste sentido, a análise do código ‘autocontrole e pressão’ busca esclarecer elementos que podem desencadear maior pressão sobre o indivíduo a ponto de comprometer sua saúde física ou mental.

O autocontrole ou autogerenciamento está compreendido dentro da esfera de controle informal (Jaworski, 1988; Merchant & Van der Stede, 2007) e pode se manifestar a partir do estabelecimento de metas, condutas e objetivos próprios convergentes aos interesses da organização. O autocontrole traz desafios significativos para os teletrabalhadores, demandando destes, novas exigências, pois, além de trazerem resultados para a empresa por meio de sua mão-de-obra, agora também se tornam responsáveis pela condução de suas atividades (Han, 2015). O autogerenciamento, neste sentido, parece ser intrínseco ao teletrabalho, como se vê:

PT03 - Para que não pudesse perder o foco, sim [houve necessidade de um autogerenciamento maior]. O fato de estar em casa e o fato de ter outras pessoas em sua volta o tempo inteiro, isso faz com que se você não tiver uma programação, você acaba perdendo o foco.

PT04 - Quando você traz o teu trabalho para dentro de casa, no início, você tenta fazer tudo ao mesmo tempo fica uma loucura, mas aí depois de um tempo, né? Por isso é que eu falo, eu sou bem regrada nesse sentido, porque senão eu vou acabar me perdendo. Então assim, eu tenho meu horário de entrada, eu tenho meu horário de saída. Quando eu tenho alguma outra situação, aí eu posso estender um pouco mais ou antecipar, mas eu tenho que respeitar aquilo ali pra mim mesmo, porque senão eu vou me perder nos meus processos e aí eu vou deixar de fazer alguma coisa. Eu tenho os prazos que eu tenho que entregar, então eu manter essa rotina, esse meu ritmo, ele é importante para a minha organização.

C08 - Eu acho que meu autocontrole é mais a questão de delimitar o tempo mesmo, de realizar e ter um autocontrole para ficar concentrada, para cumprir meu horário.

Os trechos evidenciam que os teletrabalhadores acabam assumindo um papel mais ativo em relação às suas atividades. O trabalho remoto exige dos indivíduos uma capacidade maior de manutenção de foco, demandando dos teletrabalhadores um esforço maior para evitar distrações (Landon-Murray & Anderson, 2021) e procrastinação (Junça Silva & Caetano, 2024). A gestão do tempo e do cumprimento das metas impostas sai da figura dos seus gestores e recai sobre o próprio indivíduo (Han, 2015), que passa a conduzir seu próprio trabalho de maneira a garantir que esteja alinhado com os objetivos da empresa. Trabalhar em casa, portanto, demanda do profissional uma maior disciplina, uma vez que o ambiente doméstico pode oferecer mais distrações e menos estrutura em relação à organização (Borghouts et al., 2022). Nesse sentido, alguns entrevistados relataram a necessidade de estabelecer rotinas mais estruturadas, seja por meio de agendas, seja por quadros, conforme as transcrições que seguem:

PT02 - Sim, hoje em dia exige que eu tenha mais controle do meu calendário e da minha agenda, tanto é que hoje em dia eu tenho. Eu concilio a minha agenda pessoal com a minha agenda particular [do trabalho], porque eu tenho que manter tudo sobre controle ali na minha agenda para eu não deixar nenhum compromisso passar, assim como o calendário também. Eu tenho que ficar mais atenta, porque daí não tem essa ajuda assim na hora, né, do colega, como tinha no presencial.

PT05 - O que que eu procurei estabelecer em casa? Eu fiz ou tenho até hoje um quadro com horários para tudo. (...) Aí dentro da rotina estava também estipulado meus horários de trabalho, horários de comer, horário de comer fruta, horário de lanche, horário de fazer tarefa, horário de escovar dentes, horário de dormir, horário de lazer com a família, então tudo tinha horário.

Para assegurar a realização do trabalho desejado, nos moldes desejados e dentro do contexto do trabalho remoto, a IES implementou a utilização de um *software* de gerenciamento

e agendamento. Assim, ciente da necessidade de um maior autocontrole por parte dos indivíduos quando em teletrabalho, a IES solicitou a todos os funcionários o uso da agenda do *Microsoft Outlook*, buscando integrar os controles individuais.

C08 - Então, eu sempre tive o hábito de ter a agenda, né? Só que daí, no teletrabalho, a reitoria nos pediu o que a gente registrasse as nossas rotinas lá no *Outlook*, para que as pessoas soubessem a disponibilidade pra agendar alguma coisa contigo, né? Então a gente tinha ali, por exemplo, se você tinha reunião com a equipe, se você tinha reunião com alguém, se você tinha reunião de grupo de trabalho, tudo, qualquer coisa que fosse, registravam no *Outlook*. Mas eu sempre tive o hábito também de agenda física, né? Eu tenho hoje, mantive no *Outlook*, a gente tem todos os registros, até porque para alguém agendar uma reunião, ela precisa consultar a nossa disponibilidade ali. Então a gente manteve esse formato. Eu acho que em termos disso, o que acrescentou no teletrabalho é que a gente obrigatoriamente registrava as nossas atividades, todas delas, as nossas rotinas no *Outlook*, não só a gente das coordenações, como quem era administrativo, passou a ser tipo uma normativa da reitoria, que todo mundo fizesse esses registros.

Neste sentido, de se rememorar que as TICs que viabilizam e facilitam o trabalho remoto. Durante as visitas observacionais realizadas pela pesquisadora, os trabalhadores mostraram e relataram que existiam diversos *softwares* e programas de utilização obrigatória na empresa. A utilização de uma grande quantidade de *softwares* e programas, contudo, pode sobrecarregar os trabalhadores, uma vez que demanda deles a adaptação e conhecimento de diferentes tipos de plataformas, o que vem sendo associado à redução de produtividade e está sendo denominado na literatura como tecnostresse (Dutta & Mishra, 2024; Wu et al., 2020; Nisafani et al., 2020; Karr-Wisniewski & Lu, 2010). No relato da entrevistada C08, ela fala a respeito do *software* de gerenciamento Trello, que consiste em uma das diversas ferramentas utilizadas por sua equipe.

C08 – (...) porque acaba que o Trello é mais uma ferramenta, então, por exemplo, vamos pensar assim, a gente já trabalha com 12 sistemas internos, né? Os nossos gerenciamentos, *release* e mais isso e mais aquilo... daí o Trello é mais um sistema de gerenciamento, mas a gente se adapta, né?

Na tentativa de implementar controles gerenciais à rotina de trabalho dos teletrabalhadores, deve-se ter a cautela para não sobrecarregar estes. Pois, de acordo com Wöhrmann e Ebner (2021), elevadas exigências de trabalho podem conduzir a um esgotamento mental e físico do teletrabalhador.

Antes da crise sanitária de 2020, as aulas e atividades interativas eram gravadas na IES, com a pandemia, tais atividades passaram a ser realizadas pelos professores em suas casas. Com o afrouxamento das regras de circulação decorrentes da pandemia, as aulas ministradas

pelos professores da IES voltaram a ser gravadas em seus estúdios, contudo, as aulas interativas, *lives*, *workshops* e outras atividades permaneceram sendo transmitidas e gravadas pelos professores em suas casas.

Embora uma visão mais restrita se contente com os benefícios de se realizar as gravações em casa, uma vez que não há dispêndio de tempo com deslocamento e preparação, essa prática impõe mais uma responsabilidade a estes teletrabalhadores. Afinal, o que antes era desempenhado por uma equipe especializada de gravação e maquiagem, passa a ser responsabilidade do indivíduo, havendo, portanto, um acúmulo significativo de tarefas.

Embora os entrevistados não tenham mencionado essa sobrecarga – talvez por focarem somente no lado positivo do teletrabalho –, fato é que ela não apenas transfere novas responsabilidades técnicas para os indivíduos, como também demanda que eles adquiram novas habilidades e invistam tempo para garantir que as exigências de qualidade da IES sejam atingidas, o que pode representar um elemento de pressão sobre eles.

Nesse passo, novamente se percebe que a autonomia proporcionada pelo teletrabalho vem acompanhada de uma sobrecarga nos indivíduos. Fator este que pode representar um impacto em diversos elementos, como sua produtividade e sua qualidade de vida. Ainda que a IES proporcione todo o suporte para o adequado desempenho dessa nova atividade (tais quais cursos, câmeras, microfone, luzes, *banner* etc.), a perspectiva oculta de um acúmulo de funções deve ser desvendada e devidamente estudada. A seguir dois relatos sobre:

PT02 – [...] nós recebemos suporte técnico, nós fizemos vários cursos de orientação e informação em relação a esse aspecto, nós temos um *banner* da IES também. Todo mundo que trabalha tem um *banner* que a gente usa atrás. (...) nós recebemos webcam, recebemos computadores para trabalhar em casa. Toda essa questão de material tecnológico, nós recebemos. Além dos treinamentos, além de aulas de etiqueta em relação ao você trabalhar com vídeo pra gravar essas aulas, tanto as aulas ao vivo, quanto as gravadas também, porque durante a pandemia, nós também tivemos que gravar aula para os cursos EAD, então nós recebemos cursos, informações em relação a isso também.

PT05 – [...] quando eu tenho live, que a gente tem muita live e a gente monta um estúdio aqui. Eu coloco um *banner* aqui atrás, da instituição.

Ainda se falando em acúmulo de funções, é inevitável pensar no papel das mulheres em teletrabalho, temática esta ensejadora de diversos estudos (Aguiar et al., 2023; Barros & Silva, 2010; Ferreira & Rodrigues, 2021; Hilbrecht et al., 2008; Leão et al., 2020), uma vez que o contexto de sobreposição entre o ambiente de trabalho e o ambiente doméstico trouxe diversas consequências para muitas mulheres.

De acordo com Leão et al. (2020), esse retorno das mulheres ao ambiente doméstico proporcionou um acúmulo de funções e uma sobrecarga devido a tradicional divisão desigual do trabalho doméstico. Preocupações relacionadas ao trabalho, aos filhos e aos afazeres domésticos dentro do contexto do teletrabalho evidenciaram novamente as questões de desigualdade de gênero. Embora a guia desta pesquisa não contemplasse a temática das mulheres, as falas de algumas entrevistadas asseveraram a existência dessa sobrecarga, tal como a PT05 “Eu, particularmente, apesar das facilidades do home office, eu, como profissional, prefiro o presencial. Prefiro por poder sair aí desse avatar da mãe.”, da C06 “Então, assim, quando eu estou no ático, eu estava trabalhando. Mas quando eu descia para preparar o almoço, que 90% das vezes sobra para a gente...”, e da C07 “(...) a gente ficava naquela mente: trabalho / casa / filho / marido / cachorro, trabalho / casa / filho / marido / cachorro...”.

O teletrabalho trouxe muitas vantagens para as mulheres (Coelho & Belmonte, 2022), contudo, também evidenciou uma carga de trabalho muito maior para elas. Contradições estas que ultrapassam as paredes institucionais e que dizem respeito a problemas sociais históricos. Com a concentração do trabalho em um só lugar, as mulheres, que são costumeiramente responsáveis por uma parcela desproporcional de atividades domésticas, acabam se sentindo mais sobrecarregadas (Stirpe & Zárraga-Oberty, 2017).

Diante de todo o contexto de pressão, sobrecarga e dificuldades acima explanado, é possível inferir que o teletrabalhador, dentro da categorização de Han (2015), por estar sendo conduzido a promover o próprio gerenciamento, é autoexplorado e, nesse sentido, é também um trabalhador cansado. Longe dos olhos de seus gestores e fora do ambiente tradicional de trabalho, a cobrança por novas atividades, a pressão pelo desempenho, a responsabilidade de se autogerenciar e a dissolução das fronteiras entre trabalho e casa, conduzem-no a um quadro de cansaço crônico, conforme descreve Han (2015).

O vocábulo ‘cansaço’ foi utilizado na pesquisa para identificar se os trabalhadores perceberam uma fadiga maior ao migrarem para o trabalho remoto. Assim, a partir das entrevistas, é possível dizer que, em março de 2020, quando foram conduzidos ao teletrabalho devido à pandemia do Sars-CoV-2, alguns dos entrevistados revelaram ter sentido um cansaço maior do que o normal. Muitos motivos podem ser relacionados a isso: as incertezas da própria crise sanitária, a modificação repentina da rotina, o aumento de demandas e o receio de perder o emprego, que os conduziram a trabalhar mais e por mais horas e, por consequência, os levou a uma estafa maior. Seguem alguns dos relatos:

PT07 - E quando o nenê adoecia, isso pegava pra mim, porque eu ficava altamente estressada. Nível máximo, assim, de estresse, que teve uma época que eu achei que eu ia enfartar. Sabe, assim, quando você fica muito assim... eu ficava muito estressada que eu não ia dar conta do meu bebê doente dentro de casa, eu não ia dar conta do trabalho..., mas eu tinha que dar conta do trabalho, porque eu não podia ser mandada embora porque eu tinha um filho para sustentar.

PT10 - Então, quando nós mudamos para o teletrabalho, modalidade de teletrabalho, eu não sabia diferenciar, sabe? Tudo para mim era demanda e eu queria cumprir, e como o curso estava com outros projetos, eles demitiram muitos professores de outros projetos que não puderam ser implementados. Nós tínhamos aquele receio de que nós poderíamos ser demitidos também.

PT10 - Então, assim, aquela angústia, aquela pressão do Covid, ela foi significativa para todo o mundo. Ficamos pelo menos uns seis meses na expectativa, “meu Deus, vão nos dispensar”, sabe? “Os alunos vão parar de fazer matrícula, sabe?”. Então, nós ficamos naquela angústia que atingiu o mundo todo, não fomos diferentes. Nós tínhamos aquela ansiedade, não conseguíamos dormir, e eu trabalhei dia e noite naqueles dias.

C06 - O que que me cansava e me cansa muito ainda hoje, Lais [pesquisadora], eu vou ser sincera com você: tudo na tela. A tela é uma coisa que me cansa.

C08 - Sim [havia um cansaço maior no período de teletrabalho], principalmente quando a gente fazia... Eu acho que também é mental, sabe? Porque eu acho que a gente não saía daquilo. Parece que você estava sempre no trabalho. (...) Sabe aquele trajeto de casa para o trabalho do trabalho para casa? Que pode ser 15 minutos, mas você sai, você respira o ar na rua, você vê pessoas, o movimento, isso corta aquele fluxo de trabalho. Da mesma forma, se você vem de casa com alguma questão de casa, quando você sai de lá, você corta aquele fluxo e você entra num outro ambiente. Então eu vejo assim o teletrabalho.

PT03 - Teve, teve outros momentos também. onde teve uma demanda, de tempos em tempos nós recebemos algumas demandas. “Ah, precisamos de um relatório x pra um curto período de tempo” e aí são demandas que vem além das que você já tem para resolver no dia-a-dia. Então isso acaba cansando sim, acaba gerando um certo estresse, porque daí você também tem que estender o seu horário de trabalho, não é?

Para o entrevistado PT03, o cansaço relacionado ao trabalho foi majorado quando houve a migração para o contexto remoto, isso especialmente porque foi exigido o preenchimento de relatórios mais detalhados, o que aumentou a carga de trabalho.

Para Bittencourt (2020) experienciar ansiedade, angústia e estresse em períodos de isolamento social é algo recorrente. E, de fato, o contexto de um professor que está vivenciando uma nova forma de trabalho e ao mesmo tempo sente insegurança pode trazer um panorama de adoecimento psíquico, conforme aduz Nascimento et al., (2021). Diante deste contexto, a análise do código ‘saúde’ seria um caminho natural de uma pesquisa a respeito do teletrabalho.

De acordo com Wöhrmann e Ebner (2021), poucas são as pesquisas existentes que relacionam o papel do teletrabalho e a saúde. Geralmente, ao se falar em saúde do teletrabalhador, um primeiro pensamento conduz a questões relacionadas à saúde física e questões ergonômicas (conforme já debatido no tópico acima). Contudo, o trabalho remoto também possui questões relevantes a serem debatidas sobre a saúde mental do indivíduo (Crawford, 2022). Para Wöhrmann e Ebner (2021), a compreensão da saúde mental é relevante pois está ela relacionada a altos custos sociais e econômicos e também está correlacionada com menores índices de produtividade dos indivíduos.

Diante do guia de entrevista, ao serem indagados como se sentiam em termos físicos e psíquicos, os entrevistados aduziram que não possuíam nenhum problema significativo ou mencionaram apenas problemas de saúde física ou situações psíquicas pregressas. Relacionando tais menções mais à pandemia ou a uma sobrecarga corriqueira e que já vivenciavam no trabalho presencial, do que efetivamente à nova modalidade de trabalho flexibilizadora que estavam experimentando.

Essa resposta pode ser decorrente de uma relutância em revelar algo considerado de um foro mais íntimo e potencialmente mais sensível em um contexto de entrevista. Ou mesmo atribuída ao fato de não esperarem uma pergunta tão profunda e pessoal a respeito de sua saúde psíquica, especialmente de uma pós-graduanda em contabilidade. Ou porque questões relacionadas à saúde psíquica podem não ser tão imediatamente evidentes, demandando de um distanciamento temporal maior para que se evidenciem. Ou, ainda, pela dificuldade de se discernir se a questão de saúde de fato tem relação com o teletrabalho, uma vez que pode ele afetar a saúde mental tanto de forma positiva quanto negativa ao mesmo tempo (Wöhrmann & Ebner, 2021).

A melhor compreensão do impacto do teletrabalho na saúde psíquica do trabalhador remoto demanda abordagens mais apropriadas para explorar aspectos pessoais. Nesse sentido, frisa-se o postulado por Wöhrmann e Ebner (2021) a respeito da necessidade de realização de pesquisas que evoquem o tema da saúde na seara dos teletrabalhadores, em especial a saúde psíquica.

O presente tópico buscou demonstrar como se deram e quais foram as mudanças gerais percebidas pelos indivíduos com sua migração para o teletrabalho. Neste sentido, pode-se perceber que o teletrabalho, de certa forma, representa uma fusão entre trabalho e casa. As fronteiras entre essas duas esferas nem sempre se mostram visíveis, o que porventura pode conduzir os indivíduos a ultrapassarem sua carga horária de trabalho. Isso leva ao que Han

(2015) denomina de autoexploração, a liberdade e flexibilidade proporcionadas pelo trabalho remoto pode, nesse cenário, ser interpretada como uma nova forma de controle: o autocontrole.

4.3 MUDANÇAS GERENCIAIS PERCEBIDAS COM O TELETRABALHO

Com base no referencial teórico apresentado no capítulo dois, pode-se dizer que a essência dos controles gerenciais reside em sua capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos (Binberg & Snodgrass, 1988), conduzindo-os a agir de maneira convergente aos objetivos da organização (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2017). E, como visto, os controles gerenciais podem ser categorizados de diversas formas. Nesta pesquisa, a categorização e compreensão dos controles gerenciais dentro da IES se deu a partir de sua segmentação entre controles formais e informais (Eisenhardt, 1985; Binberg & Snodgrass, 1988; Jaworski, 1988; Anthony et al., 1989; Langfield-Smith, 1997).

Dentro do contexto remoto, de acordo com Figueiredo et al. (2021), a maior preocupação existente reside nos desafios para a condução e gestão do teletrabalhador. Nesse sentido, a segunda grande categoria analisada neste trabalho diz respeito às mudanças gerenciais percebidas com o teletrabalho, a qual foi segmentada em duas subcategorias, quais sejam: controles formais e controles informais (Figura 5).

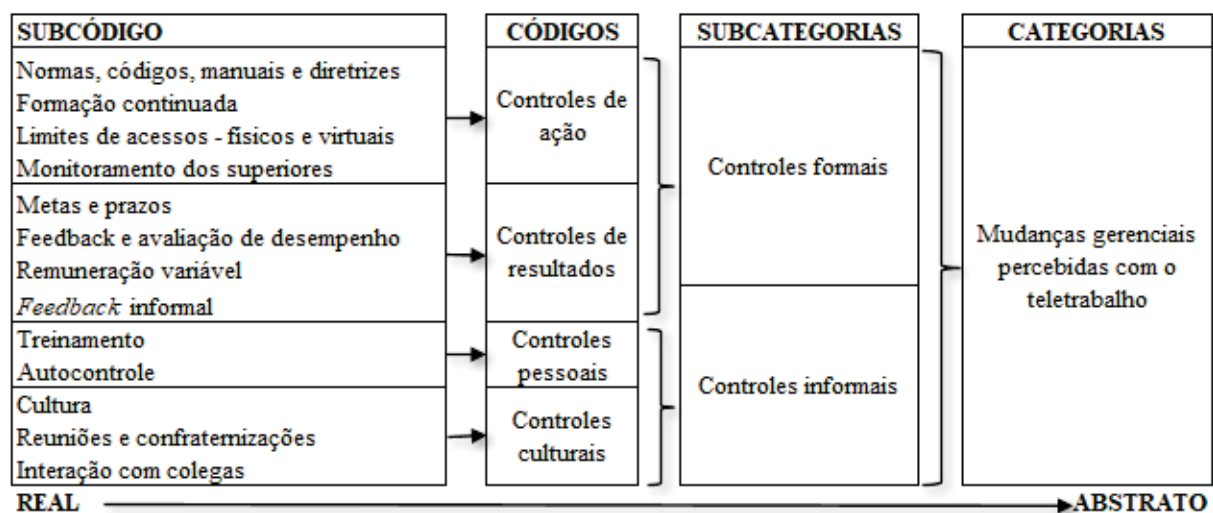


Figura 5
Categoria mudanças gerenciais percebidas com o teletrabalho.
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em geral, os controles gerenciais podem englobar uma variedade de mecanismos formais e informais. Quando bem desenvolvidos e bem implementados constituem vantagem

competitiva relevante. A seguir serão feitas as análises das duas subcategorias relacionando-as ao corpo de dados obtidos por meio dos documentos, das entrevistas e observações realizadas.

4.3.1 Controles formais

Os controles formais constituem mecanismos formalizados pela entidade e, por tal motivo, possuem maior alinhamento com os objetivos organizacionais (Jaworski, 1988). Dentre as diversas possibilidades de se classificar os controles formais, optou-se, nesta pesquisa, pelo uso da taxonomia de Merchant (1985) e Merchant e Van der Stede (2007), a qual os divide entre controles de ação e de resultados.

4.3.1.1 Controles de ação

Os controles de ação visam garantir que os indivíduos realizem ações desejáveis e evitar que executem atos em desacordo com os objetivos da organização, de maneira a prevenir e evitar riscos administrativos e financeiros (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). O código ‘controles de ação’ utilizado no *Atlas ti Web* foi subdividido em quatro principais elementos de análise: normas, códigos, manuais e diretrizes; formação continuada; limites de acessos e; monitoramento dos superiores.

As normas, códigos, manuais e diretrizes representam um tipo de controle de ação não-financeiro. Para a consecução da pesquisa, foram utilizados documentos disponíveis no *site* da instituição. A partir dos dados coletados nas entrevistas e também com a análise da documentação disponível, pode-se observar que a IES possui diversas metodologias formais de controle de ação. Observou-se a existência dos seguintes controles de ação: políticas acadêmicas administrativas (regulamentos para elaboração de aulas e materiais), código de conduta, relatório de integridade e transparência, políticas de organização dos espaços, procedimentos de avaliação de qualidade de aulas e materiais, sistemas de orçamento, políticas de *compliance*, plano de desenvolvimento individual, programas de treinamento e desenvolvimento, controles de acesso virtuais e físicos, políticas de segurança da informação, relatórios de atividades etc.

As normas, códigos e manuais que visam alinhar e conduzir de maneira padronizada a ação dos trabalhadores são esclarecidas tão logo eles são contratados. As diretrizes existentes, no entanto, não estavam adaptadas para o teletrabalho, o que, por um período, gerou diversas incertezas e dificuldades para os indivíduos, conforme se observa pelo entrevistado PT03 “No

começo todo mundo estava meio perdido ainda com essa questão de como iria proceder, como as situações deveriam ser conduzidas, né? Mas aí, logo depois foi estabelecido normas e condutas.” O mesmo respondente quando questionado se essas orientações, foram passadas em reunião, por um manual, ou de alguma outra maneira formalizada, mencionou que “No começo foi em reunião e aí depois foi formalizado”.

Esse período de transição, no qual as normas antigas não mais se adequavam à realidade vivenciada e as novas diretrizes ainda não haviam sido divulgadas, resultou em um momento de significativa turbulência nas empresas e não foi diferente na IES. Por consequência, os indivíduos também foram negativamente impactados – manifestando cansaço, stress, entre outras mazelas psíquicas, conforme relatado no tópico anterior. Essa lacuna normativa, tão logo suplantada, foi inicialmente divulgada em reuniões e outros meios e, posteriormente, formalizada de maneira escrita e passada aos indivíduos.

As normas, códigos, manuais e diretrizes constituem controle de ação bastante evidente dentro da IES, porquanto, a fim de minimizar os efeitos adversos que a repentina mudança de modelo de trabalho ocasionou, foram rapidamente readequadas visando minimizar impactos adversos e também buscando assegurar a continuidade das operações de maneira que se pudesse garantir a conformidade das ações com os objetivos institucionais. Os trechos abaixo colacionados evidenciam a existência desse corpo normativo que regia os indivíduos quando em regime presencial e pontuam a importância dessas normas dentro do sistema de controle da IES:

PT01 - O fato de você estar em *home office*, não quer dizer que, a eu vou para a empresa agora, eu vou lá na faculdade, eu vou de qualquer jeito. Negativo, você tem que seguir o manual inteiro, tá lá até para quem é contratado. Eles são orientados. O código de vestimenta e código de conduta, código de conduta também. E isso já existia quando era no presencial. E após o *home office*, ele foi intensificado também.

PT03 - Existem alguns manuais de conduta, nós temos o manual de conduta, né? Ele foi reorganizado com teletrabalho, mas nada que tenha sido assim, muito fora do comum. Só foi readaptado para um novo ambiente.

Interessante notar, ainda, que, geralmente quando indagados acerca de normas, códigos, manuais e diretrizes, os entrevistados comentavam a respeito de questões relacionadas a vestimenta. Dentro desse contexto, analisando o código de ética e as falas dos entrevistados, pode-se perceber que há uma preocupação da IES em assegurar que mantenham uma identidade visual, assim, em que pese as normas busquem a padronização de muitos elementos, ainda há

a preocupação com a preservação da individualidade do trabalhador, o que é destacado pela coordenadora C08:

C08 – Então, o código de conduta, ele estabelece que a gente esteja, na verdade, com vestimenta adequada para representar tanto nós enquanto pessoas, quanto a instituição. Aí tem aqueles critérios, por exemplo, de não usar as roupas exageradas para quem vem no presencial, né, decotes, transparências, roupas muito curtas. Isso escrito no código de conduta. Mas sempre, assim, para que as pessoas não percam sua identidade pessoal, cada um tem o direito à sua identidade pessoal.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2007), a adoção de códigos e manuais escritos proporciona a melhor comunicação das expectativas e estimula a discussão a respeito dos comportamentos que são aceitáveis e desejáveis dentro da instituição, o que reforça um consenso a respeito.

Durante as entrevistas foi possível perceber que os entrevistados se mostram cientes das normas e diretrizes existentes - conforme relatos abaixo - o que indica que a IES realiza um trabalho eficaz de divulgação, comunicação, conscientização e treinamento. Tais esforços se mostram essenciais para que se mantenham padrões de qualidade das atividades e de exigência dos trabalhadores. As normas existentes regulam comportamentos, materiais, qualidade, designam funções e demais padronizações - tanto em relação ao ambiente interno da empresa, quanto externo.

PT01 - Você veio para trabalhar na Instituição, você passou pela entrevista, você tem acesso ao código de conduta, ao código de ética, da questão da tua vestimenta. Certo? Então você assinou aquilo. Está ciente.

C08 - Foi comunicado que a gente tem que se preocupar quando for para se apresentar numa reunião, de estar com uma vestimenta adequada. Visualmente adequado para a tua imagem. As reuniões são gravadas. Então esse código de conduta em termos de vestimenta, ele continua sendo o mesmo.

C06 - O nosso gestor, ele foi estabelecendo no decorrer já, ele já vinha fazendo isso e foi fortalecendo na pandemia, um manual chamado 'boas práticas'. Seria mais ou menos assim, em relação à configuração de prova, então, para configurar prova, quem faz é o tutor; dando orientações do que tem que ser feito; quem tem que fazer o quê. Isso diminui bastante problemas de comunicação, sabe daquilo, tipo, "isso não é minha função, e sua função", aquele jogo de empurra-empurra.

A fala da coordenadora C06 (acima) chama atenção para um elemento bastante relevante: o controle de ação, para além de conduzir os comportamentos de seus trabalhadores de maneira padronizada para os objetivos da empresa, também pode ter a importante função de minimizar atritos entre os trabalhadores. Outro exemplo que evidencia a importância de

controles de ação dentro desta função de mitigação de divergências, foi relatado pelo professor-tutor PT03, o qual pontuou que, quando da migração para o teletrabalho, colegas “entendiam que nós tínhamos que ficar disponíveis 24 horas”, percepção esta que somente foi corrigida após as normas serem readequadas e reestabelecidas.

Outro fator importante que pode ser destacado dentro da concepção de migração de um modelo de controle de ação do presencial para o remoto, diz respeito à possibilidade de padronização da forma com a qual esses controles são transmitidos. No contexto presencial, uma norma que fosse atualizada, por exemplo, era transmitida para um grupo de trabalhadores (denominados ‘multiplicadores’), os quais eram responsáveis por repassar essa atualização para seus subordinados. Esse método, entretanto, poderia gerar ruídos de comunicação o que, por silogismo lógico, leva a inconsistências e falta de padrão - o que confronta as máximas de qualquer controle de ação.

Nesse sentido, (talvez) propositalmente tal falha de disseminação de políticas de controles de ação, foi corrigida. Isso porque, no modelo remoto, as normas e diretrizes - novas ou atualizadas – eram transmitidas por meio de plataformas digitais. Isso minimiza ruídos de comunicação e interpretações equivocadas, assegurando que todos os trabalhadores estejam alinhados com uma mesma informação, evitando-se, desta forma, perdas para a organização, conforme asseveram Merchant e Otley (2006). Nesta perspectiva a PT02 diz que:

PT02 - Hoje em dia nós temos uma outra plataforma (...). E daí tudo o que é renovado em relação ao documento, vai para essa plataforma. Aí eu recebo um e-mail, então eu tenho que acessar essa plataforma, fazer a leitura dessa atualização e fazer a assinatura. E quando eu preciso acessar algum documento, eu vou acessar por essa plataforma. Antes nós tínhamos o treinamento, por exemplo, “ah surgiu um documento novo”, então há necessidade de treinar. Todo mundo fazia um treinamento presencial. Acho que isso dividia, por equipe, por setor, ou então fazia multiplicadores, pegava os coordenadores, diretores e imediatos de cada área, treinava neles e eles treinavam o restante da equipe. (...) hoje em dia é dessa forma, então todo mundo consegue ser treinado pelo pela fonte, digamos assim. Porque é *on-line*.

Para Ansong e Boateng (2018) um bom suporte tecnológico é essencial para o desenvolvimento do teletrabalho. Nesse mesmo sentido, para Fischer (2002) a tecnologia também desempenha papel fundamental na gestão de trabalhadores remotos, fator este que é evidenciado nas falas dos entrevistados. As TICs permitiram uma padronização de implementação e também divulgação de políticas e também otimizaram a maneira com a qual os trabalhadores são atualizados a respeito de mudanças de normas ou condutas já existentes ou de normas e práticas novas na IES, conforme a seguir:

PT04 - Nós temos o manual de conduta, né? E a gente segue o manual. Quando surge uma nova diretriz, uma nova norma, uma nova gestão. Normalmente eles fazem uma live com a gente, né? Para estar explicando, para estar falando a respeito.

C08 - Teve mudança do código de conduta, e daí nós tivemos vários workshops sobre isso. No teletrabalho, inclusive, a gente teve muita live, muito treinamento (...). Qualquer política a gente recebe todo mundo automaticamente recebe um aviso, tem que acessar o documento, tem que ler o documento para daí, depois dar o seu aceite salvar e tudo mais.

A partir de notícias constantes no site da IES e também pelas falas dos trabalhadores, pode-se perceber também que a divulgação de algumas normas e diretrizes é realizada de maneira interativa e inovadora, por meio de jogos, *quizzes*, sorteios e cursos que simulam séries de *streamings*.

Para divulgar a consolidação do programa de *compliance* e incentivar os indivíduos a conhecerem melhor o código de conduta da IES, foi divulgada uma campanha, na qual, aqueles que desejassem participar, poderiam responder um *quiz* e concorrer a prêmios. Seguindo a mesma linha, a IES lançou um ‘jogo’ que busca conscientizar os trabalhadores de maneira lúdica, o intento do programa é que os trabalhadores realizem atualizações ou aprendam sobre questões relacionadas à segurança de dados e assuntos correlatos. O programa foi bem recebido pelos trabalhadores, conforme se destaca a seguir:

C08 - No teletrabalho, inclusive, a gente teve muita live, muito treinamento (...) e aí eles também criaram o [jogo], que é uma capacitação sobre todo vazamento de informação, porque, como teve a instituição da LGPD.

Então a gente teve workshop de compliance, a mudança do código de conduta, a instituição do programa de compliance. Como que ele ia funcionar... Canais de denúncia e tudo mais. Então assim, foi feito uma capacitação bem extensa sobre isso.

PT02 – Inclusive agora nós estamos na oitava temporada [do jogo], que é justamente para você trabalhar com essa questão da proteção dos dados, dos seus dados pessoais, como pessoa e dos dados da empresa. (...) todos os colaboradores precisam fazer. Ele é, sim, obrigatório. E ele tem premiação, então os 3 primeiros lugares recebem um tablet. É bem legal, assim como se fosse um game, sabe? A instituição se preocupou e fazer toda uma fala diferenciada que prende atenção ali, sabe?

O controle de ação também pode se manifestar por meio de cursos ou treinamentos obrigatórios (Goebel & Weißenberger, 2016). A ‘formação continuada’ busca assegurar a capacitação e atualização dos trabalhadores a respeito de normas, códigos, manuais e diretrizes. É uma estratégia bastante relevante dentro do controle de ação, que garante a padronização e também a convergência uniformizada aos objetivos da IES de maneira interativa, o que garante maior aderência às políticas da instituição. Sobre isso, seguem os relatos:

C06 - Obrigatório, obrigatório... o [jogo] quem tem que fazer toda semana, que é esse de segurança digital, esse da segurança digital ele vem por etapas, assim, a gente teve a cada tempo, eles lançam aí alguma coisa. E esse, sim, esse é obrigatório.

C08 - E a gente tem na verdade lá no sistema interno, a gente tem uma aba que se chama formação continuada. Então, por exemplo, a gente tem um sistema de integração eletrônica de documentos, aí eles criam curso lá dentro, a gente participa das aulas, faz as atividades e fica com aquele material disponível se você precisar consultar.

Com o treinamento contínuo a IES garante uma maior conformidade dos trabalhadores com suas normas e diretrizes internas. A promoção de uma formação continuada de maneira colaborativa, ao invés de impositiva, possui melhores resultados de acordo com Berry et al. (2009).

Os controles de ação também podem se manifestar por meio de limitações de acessos (Goebel & Weißenberger, 2016). As limitações podem ser a espaços, a pessoas ou mesmo virtuais, em relação a dados, por exemplo. As visitas realizadas em duas das sedes da IES evidenciaram que, em que pese bastante integrados, os espaços possuem uma distribuição de acessos limitados. Assim, por exemplo, quando indagado a respeito de onde o pró-reitor trabalhava, o atendente da portaria informou que ele fica “no andar da chefia”, o que denota uma evidente divisão espacial hierárquica. O ‘limite de acessos’ na IES também se dá no meio virtual, assim, conforme os relatos feitos, a depender da hierarquia do trabalhador, haverá mais ou menos acesso a dados, relatórios e outras funcionalidades. Os coordenadores, por exemplo, possuem um acesso maior a funcionalidades do sistema, o que os permite emitir relatórios de atividades realizadas de seu subordinado, conforme se observa nas falas:

PT05 - Existem relatórios que podem ser puxados, né? Dentro do nosso sistema virtual, do que foi feito e do que não foi feito, que ficava a disposição para que fosse puxado por quem quisesse, né, da diretoria no momento que quisesse.

PT02 - O coordenador ou o superior imediato, ele consegue tirar um relatório de quanto tempo eu fiquei logada no sistema, por exemplo.

C07 - Na verdade, os computadores eram bloqueados. Não era liberado assim, não. Era como se a gente tivesse trabalhando aqui, né? Eles têm os bloqueios deles. Hoje eu consigo acessar mais pra coordenação [antes trabalhava como professora-tutora], porque pesquiso muito material e muita coisa, mas antes, não. A parte administrativa também não tem acesso a tudo.

É possível, portanto, a retirada de relatórios constando o tempo em que o trabalhador ficou *on-line*, bem como o que acessou, o que denota também o nível de ‘monitoramento’ ao qual estão sujeitos.

PT04 - O [pró-reitor] tem o hábito de enviar semanalmente, né? Ele puxa, existem vários relatórios para esse tipo de monitoramento, então semanalmente ele envia para todos os tutores se existe alguma tutoria em aberto por mais de 5 dias, por exemplo, né? Então ele faz esse controle geral semanal. [A coordenadora também faz esse monitoramento], porque ela tem os mesmos acessos que eu, né? Então ela consegue visualizar tudo. Tudo que eu vejo dentro do sistema, ela também visualiza.

Os trabalhadores mostram-se bastante lúcidos quanto ao nível de monitoramento ao qual estão sujeitos. Alguns indivíduos até se mostram favoráveis a existência e importância desses controles, não somente pela questão da segurança de dados da empresa, mas também pela segurança de dados dos alunos vinculados à IES.

Referida postura de concordância pode ser decorrente da intensa política de esclarecimento e comunicação a respeito da relevância de determinados métodos de controle, como ocorre com a preocupação acerca da segurança de dados existente na IES. Essa ampla política de conscientização dos trabalhadores promove uma postura mais colaborativa em relação aos objetivos organizacionais. Os relatos abaixo denotam isso:

PT02 - E a instituição trabalha muito em relação a isso, em relação à proteção de dados, tanto é que os nossos computadores, que são da empresa, nós não podemos acessar qualquer rede de internet, né? porque nós temos tudo que é da empresa ali. De acordo com a sua função, tem uma rede que você consegue acessar. É claro que, por exemplo, pra atividade que eu desenvolvo, eu não tenho necessidade de desenvolver um relatório com nome, CPF de aluno, por exemplo. Eu tenho como acessar essa informação...

PT01 – (...) a gente tem acesso aos dados dos alunos e isso é importante, é fato. Nós temos o nosso acesso, tudo é registrado, o que você acessa, nós temos a nossa matrícula.

“Ah o que eu quero saber?”, “Quero saber o que o professor acessou”. Então eles, pela minha matrícula, eles entram lá, eles vão verificar. Eles têm meus acessos, o que que fiz. É que nem eu comentei no início: isso é importante. Isso é importante.

PT01 - por ser uma empresa grande, então você tem que ter o controle, assim como no presencial, tem a questão do teu ponto, teu crachá, você passando na catraca já é um controle. Então, pelo controle dos IPS, eles fazem o nosso login pela pelo Teams, né? Então é controlado, e eu penso assim, e tem que ter, porque, assim, a gente sabe que toda profissão seja qual ela que for, existe o bom profissional e aquele, assim..., então imagina a distância. Você longe das vistas do dono da empresa, que controle que vai ter? Algum controle tem que ter. E eu sou a favor. Eu sou a favor.

O uso das tecnologias para o controle desses acessos, tanto físicos quanto virtuais, demonstra a aplicação prática desses controles de ação no cotidiano da IES. Referidas ferramentas permitem o controle de informações, acessos a recursos e também funcionam como mecanismos de monitoramento, garantindo, desta forma, que o trabalhador realize suas atividades de maneira convergente com o determinado pela IES.

A migração para o teletrabalho ensejou a criação de novos controles de ação, assim, para além de novas normas, códigos, manuais e diretrizes necessários às especificidades da nova realidade virtual, houve uma adaptação dos controles de monitoramento dos indivíduos. O que vai ao encontro com os achados de Chatterjee et al. (2020), os quais aduzem que para se assegurar a adequada gestão dos processos, essencial a utilização de sistemas de controle que atendam as demandas da organização. A exigência de preenchimento de uma planilha de atividades detalhada reflete isso. Essa medida foi uma mudança significativa dos controles de ação mencionada pelos entrevistados.

PT05 - Aí teve uma mudança da gente fazer umas planilhas, uns indicadores (...). Que chamam indicadores de tutoria, que aí você abre a planilha, aí tem que pontuar, escrever mesmo, cada coisinha que você vai fazendo ali. (...) O que formatou, o que não formatou o que teve de alteração de link, conferência de bancos de questões. É 1000 coisas a mais, assim, pequenas, do dia a dia ali, né, do fazer profissional mesmo do tutor. Então esse controle não havia antes, passou a ter. Isso gera gráficos, que geram relatórios e assim vai. Então a gente passa para a coordenação a planilha do que foi feito, onde, quando, que jeito, que hora, questão que tirou, questão que colocou, o que fez, o que não fez e aí isso vai aí para outras instâncias.

C08 - A gente passou a ter uma ferramenta de sistema onde a gente pode registrar qualquer tipo de conversa, qualquer tipo de fala. Então eu vejo que em termos de gestão, nos deu mais alguns critérios e responsabilidades que algumas pessoas de repente não utilizavam e que hoje passa a ser obrigatório.

Essa intensificação dos controles de ação reflete a preocupação da IES em controlar os indivíduos, buscando manter o alinhamento de suas atividades aos objetivos organizacionais. Pesquisas anteriores revelam, contudo, que no contexto do teletrabalho os controles que se mostram mais eficazes são aqueles focados nos resultados (Illegems et al., 2001; Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021).

A intensificação do mencionado controle de ação reflete uma preocupação da IES em assegurar a eficácia do trabalho remoto. Todavia, a medida levanta dúvidas a respeito de sua efetiva funcionalidade também devido a carga de trabalho extra requerida dos indivíduos. Uma vez que o autocontrole demandado dos trabalhadores remotos pode gerar impactos em sua

produtividade e esta sobrecarga também pode refletir em seu bem-estar psicológico (Han, 2015).

4.3.1.2 Controles formais de resultado

Os controles de resultado têm como foco os resultados produzidos pelos indivíduos (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). Os controles de resultado, portanto, definem resultados esperados, bem como monitoram e avaliam os indivíduos por meio de indicadores (Goebel & Weißenberger, 2016), e dentre eles pode-se exemplificar: pagamento por desempenho, orçamento, indicadores financeiros, metas e prazos, *feedback* e avaliação de desempenho, remuneração variável, indicadores de produtividade, sistemas de pontuação e indicadores de qualidade do trabalho (Goebel & Weißenberger, 2016; Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007).

Haja vista que toda pesquisa representa uma escolha de um recorte da realidade a se analisar, diante das falas dos entrevistados, optou-se pela tentativa de compreensão dos seguintes controles de resultado dentro da IES: ‘metas e prazos’, ‘*feedback* e avaliação de desempenho’ e ‘remuneração variável’. Elementos estes que foram identificados nas falas dos trabalhadores e devidamente codificados no *software Atlas Ti Web*.

Os controles de resultados desempenham papel fundamental na gestão do trabalho remoto (Illegems et al., 2001). No contexto da IES, os controles de resultados já eram utilizados no trabalho presencial, o que se mostrou como elemento facilitador na adaptação ao trabalho remoto, quando a transição ocorreu de forma abrupta com o advento da pandemia de Sars-CoV-2. No âmbito das atividades desenvolvidas pelos professores-tutores o controle é realizado de acordo com atividades rotineiras que têm que desenvolver e com as demandas que vêm dos seus alunos, as quais devem ser respondidas dentro das ‘metas e prazos’ estipulados pela IES. Sobre eles têm-se:

PT01 - As metas continuam as mesmas, tanto no presencial quanto para o teletrabalho.

PT10 - Os coordenadores, eles precisam atender a demanda, fazer relatórios, avaliar o desempenho, os coordenadores têm essa função. O professor-tutor não tem essa demarcação, tipo, não recebemos um e-mail, nós não temos uma planilha de ordem de atividades. Temos aquela demanda que vem para nós, por meio da nossa coordenação, que é para atender o que está acontecendo naquele momento. Então, nós somos muito mais rotineiros, nós temos nossas atividades rotineiras, e elas são influenciadas com as demandas daí da coordenação, que têm metas para cumprir.

Trabalhadores remotos não podem ser controlados de maneira tradicional; os controles de ação, neste sentido, se mostram insuficientes (Illegems et al., 2001). Em um contexto presencial, o controle de presença pode se mostrar efetivo, contudo, no teletrabalho pode se mostrar inócuo (Fischer, 2002), o que é apontado pela professora-tutora PT02:

PT02 - O coordenador ou o superior imediato, ele consegue tirar um relatório de quanto tempo eu fiquei logada no sistema, por exemplo. Só que só você ficar logado, não vai resolver, porque você precisa fazer as atividades. Então, uma outra forma também do superior saber se você está fazendo, se você está trabalhando, é se suas atividades estão prontas.

Os entrevistados se mostravam bastante preocupados com o atendimento de prazos, o que demonstra que, na ausência de uma supervisão direta, referido controle de resultados representa eficiente meio para evidenciar sua produtividade e comprometimento com o trabalho.

O destaque dado aos prazos e entregas, contudo, pode ser interpretado como uma forma de conduzir o trabalhador a explorar a si mesmo, segundo Han (2015), fazendo-os exigirem de si uma maior capacidade de cumprir tarefas sem que um gestor direto os conduza, trazendo para os teletrabalhadores a responsabilidade da autogestão. Nesse sentido, pode-se concluir que os controles de resultado constituem a representação máxima do ‘sujeito do desempenho’ de Han (2015), uma vez que conduzem o indivíduo a internalizar as exigências de produtividade e de autogestão, o que aumenta sua carga mental.

Flexibilidade geralmente é a palavra mais comumente associada ao teletrabalho. No entanto, essa maleabilidade em relação ao tempo e ao modo como as atividades serão realizadas, não eximem o indivíduo de suas obrigações. A ausência de uma quantidade de tarefas pré-estabelecidas, associada a expectativas de desempenho não totalmente delineadas, podem gerar uma sobrecarga sobre o indivíduo (Han, 2015). Isso se dá especialmente no contexto do teletrabalho, pois o empregado não possui uma clara noção de término de jornada de trabalho, como quando estava na sede da organização (Wöhrmann & Ebner, 2021). O relato da PT10 ilustra melhor o conceito da efetiva flexibilidade ao aduzir que – “Se eu não quiser corrigir os relatórios todos os dias, eu não preciso. Eu determino quando vou corrigir os relatórios. Desde que eu não prejudique o aluno, desde que não haja reclamações. Então, eu tenho que cumprir a minha própria demanda”.

A percepção de um controle de resultado baseado em metas e prazos pode levar o indivíduo a acreditar que possui mais controle e autonomia sobre seu tempo e sobre suas atividades, quando, na realidade, ele está submetido as mesmas ou, por vezes, até maiores

pressões de entregas e desempenho. Essa ambiguidade pode ser observada quando o entrevistado aponta sua preferência pelo trabalho remoto, contudo, no fim das contas, percebe-se que trabalha mais do que quando estava em regime presencial, conforme relato:

PT 03 – [...] houve um aumento nas atividades, sim. Porque foi percebido pelos gestores que nós, enquanto trabalhamos no home office, demos conta muito mais do que no presencial, então houve sim uma demanda de trabalhos, aumento do número de alunos, Aumento do número de cursos para atender, mas não que fugisse do nosso controle ou da nossa, do nosso, da nossa capacidade.

De se ressaltar que a ambiguidade aqui destacada não se trata de uma depreciação pessoal ou mesmo uma crítica à organização, mas sim uma crítica ao modelo de trabalho remoto como um todo, de sua lógica, uma vez que, nos moldes em que se encontra, representa o trabalho ideal da sociedade do cansaço (2015). Disso decorre a relevância de estudos a respeito do teletrabalho, os quais busquem explorar não somente aspectos ligados à gestão dos indivíduos (que representam a maioria dos trabalhos existentes, segundo Schleider et al., 2019), mas que se aprofundem em questões psicológicas e sociais.

Nesse cenário, partindo-se para uma perspectiva mais organizacional e menos social, diante da insuficiência dos controles tradicionalmente utilizados com o trabalho presencial (Leite & Lemos, 2021), cabe à organização desenvolver mecanismos de controle mais adequados à atividade desempenhada. Atenta a isso, a IES está implementando um sistema de avaliação de desempenho, conforme o relato da coordenadora C06:

C06 - Olha, agora nesse ano que começou um processo de avaliação de desempenho, mas não tinha na pandemia. Então, agora que começou por uma plataforma chamada elofy - ou alguma coisa assim. Que começou esse processo de *feedback* [avaliação de desempenho], começou ano passado na verdade, mas durante a pandemia não tinha nada.

A avaliação de desempenho e o *feedback* têm o papel fundamental de corrigir comportamentos desviantes e reforçar bons comportamentos. A avaliação de desempenho consiste em processo estruturado e formalizado, ocorrendo em um intervalo de tempo. Já o *feedback*, quando integrado em um modelo periódico e estruturado, pode ser encaixado dentro do contexto do controle formal de resultado – quando possui uma periodicidade ou é formalizado de alguma forma, por exemplo. Contudo, o *feedback* utilizado em um contexto mais dinâmico, do dia a dia, é melhor interpretado como um controle informal pessoal (como se verá em tópico específico).

Ao analisar os relatos dos entrevistados, é possível perceber que algumas falas misturam as nomenclaturas de ‘avaliação de desempenho’ e ‘*feedback*’. Para evitar eventuais más-compreensões e assegurar clareza ao conteúdo, a pesquisadora optou por colocar em colchetes o que o entrevistado desejava indicar em cada contexto. O primeiro exemplo colocado abaixo destaca uma mudança de um *feedback* de um contexto de controle impessoal, quando realizado no trabalho presencial, para um contexto formal e registrado por e-mail, quando em teletrabalho.

PT03 – [Quando no contexto do trabalho presencial, o *feedback*] acontecia e nós recebíamos, e era mais uma forma informal, porque, como nós estávamos no contato diário, qualquer situação que se apresentava a gente resolvia instantaneamente, né? (...) Hoje, com a questão do teletrabalho, tudo se tornou mais formal, né? E até a conversa com o próprio coordenador. Então é... “coordenador, eu tenho uma situação assim para resolver ou já resolvi” ... E aí o *feedback* vem de uma forma formal também. “Parabéns pelo seu desempenho...”. Se tornou mais formal, né? É textual e formal.

O que se pode perceber é que cada gestor oferece seu *feedback* de maneira personalizada, cabendo a ele definir se terá características de controle formal ou informal. A coordenadora C08 aduz que ela aplica “uma rotina de *feedback* a cada 3 meses e aí a gente sempre tem esse apontamento. Por exemplo, se elas têm algum problema, algum desconforto, alguma contribuição, elas trazem”. Para C06: “(...), porém, eu entendo que talvez seja a visão do meu gestor também (...), se não tiver bom, eu já dou o *feedback* na hora, né? Se não dou *feedback* é porque está indo bem, entendeu?”

No que tange à avaliação de desempenho, foi recentemente implementada na IES e ainda se encontra em fase de testes e ajustes. A recente implementação é condizente com as necessidades do momento atual vivenciado pela IES, especialmente porque muitos de seus trabalhadores migraram para o modelo de teletrabalho recentemente. A mudança e permanência de alguns indivíduos no trabalho remoto provavelmente ajudou a compor um contexto de necessidade de se estabelecer mais controles de resultados. O que sublinha a importância de ajuste de mecanismos de gestão ao cenário laboral atual da IES. Para C06 “E se eu faço [avaliação de desempenho] com minhas tutoras? Eu faço só pela plataforma também. Não tenho hábito de fazer. (...) Então a gente está fazendo agora por causa da plataforma que foi instituída na empresa, senão, não. É obrigatória.”

Outro tipo de controle formal de resultados que pode ser destacado é o da remuneração variável. De acordo com o estudo de Bogatyreva et al. (2023), a resolução de diversos problemas ligados à qualidade do processo educativo, retenção e atração de profissionais em

IES está ligada a um sistema de remuneração eficaz. A remuneração variável pode ser usada, portanto, como uma forma de a IES conduzir os indivíduos a se engajarem mais em suas atividades, fazendo com que o trabalhador deseje desempenhar melhor. Referida estratégia de controle de resultado pode se mostrar bastante frutífera para a IES, uma vez que instiga no indivíduo a produzir mais.

Conforme os relatos dos entrevistados, a IES não possui um sistema de remuneração variável que bonifique os indivíduos de alguma forma. Tendo sido relatado pela PT10 que há uma intenção de implementar esse sistema de controle de resultado em um momento futuro, motivo pelo qual estão desenvolvendo uma avaliação de desempenho. De acordo com o participante PT01 “O salário é x. Você fez mais, fez menos, vai receber aquilo ali” e pelo PT10 “A ideia de implementar esse sistema de avaliação de desempenho agora é porque eles vão mudar a forma de remuneração para frente, mas vão demorar bastante”.

Em resumo, pode-se concluir que o processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho ensejou diversas mudanças nos controles formais da IES. No que diz respeito aos controles de resultados analisados dentro da IES, é possível afirmar que a existência prévia de um controle de atividades baseado em metas e prazos facilitou a gestão da mudança para o modelo de teletrabalho sobremaneira. Em adendo, destaca-se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, que se mostra como decisão bastante assertiva, uma vez que os estudos afirmam que metodologias de controle baseadas em resultados são mais eficientes dentro de um contexto de trabalho remoto (Illegems et al., 2001; Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021).

4.4 CONTROLES INFORMAIS

Em contraposição aos controles formais, os controles informais se apresentam de maneira mais sutil (Goebel & Weißenberger, 2016), uma vez que, muitas vezes, não são projetados de maneira consciente (Langfield-Smith, 1997). A internalização dos objetivos da organização, minimiza preferências individuais e conduz os trabalhadores a agirem de maneira convergente aos objetivos da organização (Eisenhardt, 1985).

Os controles informais podem se manifestar em práticas habituais dentro da organização e tem como mote disseminar e incutir nos trabalhadores sua missão, visão e valores, bem como estimular o comprometimento organizacional (Cravens et al., 2004; Merchant & Van der Stede, 2007; Goebel & Weißenberger, 2016). Dentro desta pesquisa, a

subcategoria ‘controles informais’ foi cindida em dois códigos: controles de pessoal e controles culturais (Merchant, 1998; Merchant & Van der Stede, 2007), os quais serão analisados a seguir.

4.4.1 Controles pessoais

Os controles pessoais buscam internalizar nos trabalhadores expectativas de desempenho e autoaperfeiçoamento constantes (Merchant, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007). Desta maneira, o trabalhador passa a gerir suas atividades e produtividade de acordo com as metas internalizadas, sem a necessidade de uma supervisão direta. Os objetivos da organização passam a ser também do trabalhador em um contexto de exigência autoimposta. Para facilitar essa compreensão, o código ‘controles pessoais’ comportou a análise de três subcódigos, quais sejam: *feedback*; treinamento e autocontrole.

Conforme destacado no tópico dos controles formais de resultados, o *feedback* pode ser interpretado como um controle de resultado (quando em uma roupagem mais formal) ou como controle informal pessoal, quando usado de maneira mais espontânea, em um contexto do dia-a-dia. Analisar-se-á, aqui, o ‘*feedback*’ informal. Dentro do contexto informal, a maneira de se dar *feedback* varia de gestor para gestor na IES, alguns não o fazem, outros só realizam quando identificam inadequações, alguns o fazem diariamente e outros somente quando encontram o trabalhador pessoalmente.

O *feedback*, no contexto informal, pode ter a função de motivação, reconhecimento, correções ou ajustes rápidos. Pesquisas como as de Beno (2018) e Liu et al. (2022) ressaltam a importância do uso deste mecanismo no contexto do teletrabalho. No período de trabalho presencial, os entrevistados relataram que, por estarem todos em uma mesma sala – professores-tutores e coordenadores -, o *feedback* acontecia de maneira espontânea, geralmente para parabenizar, elogiar algum feito ou para sinalizar correções.

Quando houve a migração para o trabalho remoto, muitos entrevistados apontaram que o *feedback* permaneceu com a mesma dinâmica, uma vez que o contato com seus coordenadores ou professores-tutores se manteve frequente ou diário por meio das TICs. O professor-tutor PT03 informou, contudo, que o *feedback* de seu coordenador passou a ser mais formal. Seguem relatos:

PT03 – [Quando no contexto do trabalho presencial, o *feedback*] acontecia e nós recebíamos, e era mais uma forma informal, porque, como nós estávamos no contato diário, qualquer situação que se apresentava a gente resolvia instantaneamente, né? (...) Hoje, com a questão do teletrabalho, tudo se tornou mais formal, né? E até a conversa com o próprio coordenador. Então é... “coordenador, eu tenho uma situação assim para resolver ou já resolvi”... E aí o *feedback* vem de uma forma formal também. “Parabéns pelo seu desempenho...”. Se tornou mais formal, né? É textual e formal.

PT04 - E quando a minha coordenadora tem alguma situação, a gente tem um canal direto e a gente se fala praticamente todos os dias.

C06 - Se não tiver bom, eu já dou o *feedback* na hora, né, se não dou *feedback* é porque está indo bem, entendeu?

Nesse sentido, relevante se destacar a importância que o *feedback* pode representar dentro da organização, uma vez que, como destaca Liu et al. (2022), a qualidade do *feedback* pode influenciar diretamente no senso de pertencimento do indivíduo. Adicionalmente, é de se destacar, que a maneira com a qual o *feedback* é transmitido também afeta o trabalhador (Beno, 2018). Apesar de se tratar de um controle informal, o que pode indicar uma menor capacidade de ingerência direta da empresa sobre a prática, existem estratégias para direcionar melhor gestores a respeito de formas mais produtivas para fornecer *feedbacks*, como orientações, treinamentos ou cursos.

Outra maneira de realizar a implementação do controle de pessoal é por meio de treinamentos ou, conforme denominado dentro da IES, formação continuada. Esse tipo de controle é utilizado pelas organizações para fornecer informações úteis e resultados esperados para os indivíduos, motivando-os a realizarem um trabalho alinhado aos objetivos da organização, visto que, de acordo com Merchant e Van der Stede (2007), quanto melhor compreendida uma atividade, melhor o desempenho do indivíduo. Sobre isso PT02 argumenta:

PT02 - Nós recebemos treinamentos constantes em relação a essa questão de sala de aula e essa questão de aprimoramento (...). Então, nós estamos em constante treinamento em relação a isso. E o bacana, também, que acontece nesses nossos treinamentos, nessas reuniões que acontecem... É do acesso do teletrabalho. É que elas são gravadas. (...) Isso permite que eu, em outros momentos, acesse e tire dúvidas minhas em relação aquilo, sabe? Ou alguma coisa que eu me dispersei e acabei não prestando atenção ou alguma coisa que eu não lembro mais como que faz. Eu tenho essa possibilidade de acessar essa reunião, esse treinamento gravado de relembrar. O que já não acontece com uma reunião presencial, né?

O trecho acima colacionado evidencia uma mudança havida com a migração para o teletrabalho: muitos dos treinamentos que antes eram presenciais, passaram para o modelo virtual. Isso possui aspectos positivos, dado que permite que o indivíduo revise o conteúdo e também promove uma uniformização do treinamento. Assim, para qualquer atualização nos

sistemas utilizados, revisões normativas ou necessidade de treinamentos, é disponibilizado um conteúdo a respeito, conforme o recorte abaixo:

C08 - E a gente tem na verdade lá no [sistema interno], a gente tem uma aba que se chama formação continuada, então, por exemplo, assim, a gente tem um sistema de integração eletrônica de documentos, aí eles criam um curso lá dentro, a gente participa das aulas, faz as atividades e fica com aquele material disponível se você precisar consultar.

Interessante notar, também, que algumas falas transparecem que a IES está realizando uma benesse ao permitir que seus trabalhadores realizem alguns cursos, o que pode ser observado na fala de PT04, a qual afirmou que “A instituição, ela disponibiliza alguns cursos gratuitamente para os funcionários. Nós temos ali vários cursos de extensão, que são gratuitos”. No mesmo sentido, PT05 aduz que “[...] como eu trabalho na pós-graduação, a gente tem vários cursos de extensão que são gratuitos”, bem como para C08 “têm alguns cursos, por exemplo, para a coordenação e para professores, que são gratuitos e para administrativo também, que eles entendem como cursos de importância geral, aí esses cursos são gratuitos. A gente só precisa se inscrever. E a gente tem bolsa 100%”. Contudo, uma visão mais crítica pode aduzir que se trata de um controle informal disfarçado de oportunidade, uma vez que essa constante necessidade de aperfeiçoamento é revertida em desempenho em prol da organização.

Algumas atividades também são propostas como aprimoramento profissional, mas, em realidade, conforme se percebe da fala abaixo transcrita, constituem uma imposição velada.

PT05 - Que mais que mudou também? Ah, uma busca de uma participação mais ativa dos tutores nas questões acadêmicas. Então antes não se solicitava a participação de tutores em grupos de pesquisa, era algo facultativo, hoje é algo que ainda é facultativo, mas é aconselhável que todos participem. Há um estímulo para que todos participem.

Após a migração para o teletrabalho houve o estímulo à participação de grupos de pesquisa na IES. O ‘estímulo’ mencionado pela entrevistada reflete a demanda constante por desenvolvimento e crescimento, o que, para Han (2015), conduz a uma necessidade de autoaperfeiçoamento incessante, o que leva os indivíduos à autoexploração. A avaliação de desempenho implementada recentemente também leva em consideração cursos e treinamentos que o trabalhador realiza. O processo avalia, portanto, dentre outros fatores, se o indivíduo está comprometido com seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional contínuo. Assim, embora os conteúdos de aperfeiçoamento disponibilizados pela empresa não sejam enquadrados como obrigatórios, o engajamento no desenvolvimento contínuo é fator avaliado

pelos gestores, o que demonstra de maneira mais evidente o controle informal de treinamento existente na IES, conforme argumentos de C07.

C07 - Nessa avaliação, a gente conversa com o nosso pró-reitor, o que precisa mudar, o que precisa crescer, o que precisa desenvolver... e a gente procura os cursos que a gente vai fazendo, vai colocando dentro do sistema. Que agora, quando ele vai fazer avaliação da gente, ele vai ver se a gente fez ou não esses cursos, que a gente prometeu no passado, né? (...) não é obrigatório [fazer os cursos], mas é para o nosso desenvolvimento na empresa, né? Para o crescimento também, profissional, né? E aí a gente acaba fazendo.

Nesta seara, há também um estímulo de aperfeiçoamento profissional no tocante à elevação do nível de formação dos professores. Assim, aqueles que possuem apenas especialização são estimulados a fazer mestrado, enquanto aqueles que possuem mestrado são encorajados a obter um grau de doutorado. A lógica é a do aperfeiçoamento perpétuo, sempre há a necessidade de melhorar e de se desenvolver, o que vai ao encontro com o entendimento de Merchant e Van der Stede (2007), de que treinamentos geram bons funcionários, o que, por consequência, gera melhores resultados. Os trechos a seguir evidenciam isso:

C06 – (...) muitos colegas que foram fazer mestrado e doutorado. Eles foram liberados a nível de horário, tipo de carga horária, ou mesmo teve gente que conseguiu pedir licença por um tempo sem remuneração, aí voltou...

PT05 - Também há hoje um maior estímulo de que professores que ainda não tenham mestrado concluam, os tutores mais especificamente. E se tem mestrado, que faça doutorado também. Isso passou a ter maior cobrança do que era antes. Já cobrava, mas houve uma intensificação. Também na questão que eu te falei, de elaboração de artigo de opinião e participação em entrevistas, dando entrevista em jornais, em programas de TV, participação ao vivo, em programas de TV. Tudo isso a gente chama na instituição de publicidade indireta, né? (...) Do final da pandemia para cá, é uma estratégia da instituição para uma publicidade indireta e valorização da marca. E isso é bastante cobrado para que haja a nossa participação nesse sentido.

A fala de PT05 também desvenda políticas da empresa de valorização da marca por meio de publicidade indireta utilizando conhecimento, imagem e voz dos trabalhadores. Desta forma, os trabalhadores são incentivados a aparecer em mídias diversas a fim de fortalecer a imagem da IES. Há, portanto, a disseminação de uma cultura de representação da organização, na qual a IES se beneficia da projeção do trabalhador.

Ainda, para garantir a aderência dos trabalhadores a um aperfeiçoamento constante, alguns cursos e treinamentos fornecidos pela IES possuem formato de séries, jogos ou *quizzes*, os quais, muitas vezes, são acompanhados de premiações. A denominada ‘gameificação’ de cursos e aperfeiçoamentos vem se mostrando uma tendência no mundo corporativo por

apresentar maiores índices de aprendizado e engajamento (Iacono et al., 2020). O aperfeiçoamento contínuo e estimulado na IES desempenha papel relevante no desenvolvimento dos trabalhadores para a realização de suas atividades na organização, bem como no envolvimento do indivíduo, já que pode fornecer um senso de profissionalismo ao trabalhador, o que aumenta seu desempenho de acordo com Merchant e Van der Stede (2007).

No que tocam os controles de pessoal de treinamento, o que se pode observar é que houve uma intensificação dos mesmos após a migração para o teletrabalho. Pode-se dizer, portanto, que houve um maior cuidado da IES para envolver os trabalhadores, pois a manifestação do controle informal pessoal por meio do autocontrole está, de certa forma, relacionada aos treinamentos realizados, uma vez que é estimulada por estes, consistindo o autocontrole em elemento essencial para o bom desenvolvimento do trabalho remoto (Silva, Vieira & Pereira, 2015).

O autocontrole, dentro deste contexto, visa estimular a autorregulação no trabalhador a partir da comunicação das expectativas da organização (Jaworski, 1988). Nesse cenário de trabalho remoto, a autogestão e o autocontrole se mostram essenciais para o desenvolvimento do trabalho longe dos olhos do gestor, conforme aventado no tópico de mudanças gerenciais percebidas com o teletrabalho. A introjeção das expectativas da IES conduz os teletrabalhadores a realizarem suas atividades dentro do que é desejado por ela, fazendo-os realizarem um bom trabalho ainda que sem um gerenciamento direto (Merchant & Van der Stede, 2007), o que é refletido na fala:

PT04 - Por isso é que eu falo: eu sou bem regrada nesse sentido. Porque senão eu vou acabar me perdendo. Então assim, eu tenho meu horário de entrada, eu tenho meu horário de saída quando eu tenho alguma outra situação aí eu posso estender um pouco mais ou antecipar, mas eu tenho que respeitar aquilo ali pra mim mesma, porque senão eu vou me perder nos meus processos e aí eu vou deixar de fazer alguma coisa. Eu tenho os prazos, né, que eu tenho que entregar, então manter essa rotina, esse meu ritmo, ele é importante para a minha organização.

Como já mencionado, o processo de comunicação de expectativas é bastante explorado pela IES, possuindo diversas frentes. Os teletrabalhadores se sentem responsáveis pelo gerenciamento e cumprimento de suas atividades, o que resulta em uma pressão interna para atingir os resultados impostos.

4.4.2 Controles culturais

Os controles culturais se refletem no monitoramento mútuo e podem ser percebidos, por exemplo, quando o grupo faz pressão sobre um indivíduo para controlar o seu comportamento (Merchant & Van der Stede, 2007). As normas culturais podem se manifestar de diversas maneiras, e aqui são analisadas a projeção da cultura entre os trabalhadores como uma forma de controle informal; o papel de reuniões e confraternizações e; a interação com colegas.

A cultura organizacional é moldada dentro da IES de várias maneiras, uma delas é pela declaração de sua missão, visão e valores. Esses elementos constituem declarações gerais dos valores da instituição e a maneira como seus gestores gostariam que ela funcionasse e como desejam que seja vista (Merchant & Van der Stede, 2007). Essas declarações gerais funcionam como norte para que os indivíduos saibam como agir ainda que despidos de um regramento específico.

Nesse sentido, a missão, a visão e os valores da IES, de maneira geral, expõem seu compromisso em transformar pessoas por meio da educação, projetando-a como referência no campo educacional. A IES também busca ser vista como um local de excelência para se trabalhar e para se investir. A missão, a visão e os valores são declarados em diversos documentos da IES e compõem as bases que designam sua identidade e cultura.

É esperado pela IES que esses elementos permeiem e se manifestem também por meio das ações não somente dos trabalhadores presenciais, como também dos teletrabalhadores. Nesse sentido, quando os indivíduos foram remetidos ao trabalho remoto, buscando manter a identidade e cultura de qualidade da IES, foram oferecidos diversos treinamentos, conforme mencionado por diversos respondentes, principalmente pela PT02. Há, portanto, uma preocupação com a imagem da IES que se projeta por meio dos professores. Assim sendo, percebe-se um cuidado com a apresentação desses teletrabalhadores, os quais devem estar tecnicamente preparados, de maneira a refletirem as expectativas institucionais.

Outra entrevistada (PT02), ao ser indagada a respeito das mudanças havidas na cultura da IES quando da migração dos trabalhadores para o trabalho remoto, ressaltou o treinamento feito em formato de ‘jogo’, cujo primeiro módulo destacava aspectos da cultura da empresa. A presença de elementos culturais organizacionais em treinamentos obrigatórios e não obrigatórios internaliza nos trabalhadores uma identidade cultural comum.

PT02 - E o, primeiro módulo do nesse desse curso, ele trabalhou a questão da visão, da missão da empresa, da cultura. Então, começaram trabalhando isso com o curso e vieram trazendo daí para essas questões digitais. Questão de proteção da informação e hoje nós estamos na oitava temporada. E todos os colaboradores precisam fazer. (...) você vai pontuando, você vai ganhando medalhas. É bem legal, assim como se fosse um game, sabe? (...) Todo mundo adora quando chega uma temporada nova desse treinamento.

C08 - A gente percebeu também, com o ‘jogo’, que é essa capacitação que a gente tem em temporadas, que duram 6 semanas, 7 semanas, às vezes 8 semanas. As pessoas passaram a ficar mais ligadas, por exemplo, com *e-mails de phishing*, e qualquer comunicação diferenciada para evitar qualquer tipo de ataque cibernético. Então a pessoa diz: “você saiu da sua mesa e deixou o computador aberto”, a questão de emprestar senhas para as pessoas, então isso realmente mudou.

Há, assim, um esforço consciente por parte da IES de propagar sua cultura, ainda que em ambiente remoto. O treinamento interativo e lúdico reflete a identidade cultural inovativa e tecnológica da organização. A elaboração do treinamento em ‘séries’ e a realização de *quizzes* com premiações para os primeiros lugares, faz com que o treinamento transcenda o conteúdo que busca apresentar e proporcione a interação e a troca de experiências entre os trabalhadores, reforçando a cultura institucional comum. Isso demonstra a capacidade adaptativa da IES em adequar ao teletrabalho os métodos pelos quais pode disseminar sua cultura institucional.

Uma manifestação da força da cultura da instituição evidente na fala de alguns dos entrevistados pode ser observada a partir da associação subjetiva do entrevistado com a IES. Isso configura o que Machado (2006) denomina de ‘eu organizacional’, no qual a identificação com a IES é tamanha que o entrevistado faz referência a si como se fosse parte da instituição, conforme se capta nos trechos abaixo:

PT01 - mas assim eu estou há 18 anos, então eu sou filho da instituição, né? (...) eu vi, ela crescer. (...) eles têm muito, essa questão do cuidado, do zelo como funcionário, né? Então isso é importante. E, assim, eu sinto o maior prazer de dizer que trabalho na instituição.

C08 - **Nós** temos alguns cursos aqui, mas, assim, cursos específicos... Como **a gente** tem os cursos de especialização, os cursos de graduação, **nós** temos os cursos de extensão, **nós** temos os cursos técnicos, então **a gente** tem várias coisas.

O primeiro relato (PT01) evidencia a identificação profunda que o profissional sente com a IES, o que revela uma cultura institucional bastante prevalente em sua vivência e mostra a força e eficácia da cultura da IES em moldar as percepções e ações dos trabalhadores. A fala de PT01 revela também que a cultura de cuidado com o ‘colaborador’ (maneira como a IES

denomina seus trabalhadores em seus documentos), é algo valorizado e que atua como mecanismo facilitador da internalização da cultura da instituição.

Já C08 revela essa identificação de outra maneira, por meio de uma linguagem que soa de maneira uníssona entre ela e a instituição, como se transfigurassem um só. Nesse sentido, as conquistas e os desafios da IES, são também do indivíduo que internaliza a figura da organização em sua persona. Esses trechos consistem em alguns exemplos de como a internalização da cultura pode se manifestar. Um controle informal manifestado por meio de uma cultura forte conduz a um vínculo forte com a organização.

Outro fator analisado por Merchant e Van der Stede (2007) que pode afetar a estabilidade e força da cultura institucional é a retenção dos trabalhadores por longos períodos. A permanência prolongada dos trabalhadores aumenta a homogeneidade de perspectivas na instituição, havendo uma familiarização com os valores organizacionais e consequente padronização de comportamentos. No caso da IES, percebe-se que todos os entrevistados possuem mais de 5 anos de casa, sendo que quatro dos dez entrevistados estão trabalhando há quase duas décadas na instituição. A longevidade no quadro de trabalhadores se manifesta em uma cultura institucional forte, na qual esses trabalhadores mais antigos atuam de maneira a manter e disseminar os valores e as práticas organizacionais.

De acordo com Santos (2021), uma cultura forte é aquela homogênea, estável e intensamente compartilhada pelos trabalhadores. Uma cultura institucional forte promove que os trabalhadores realizem suas atividades de maneira sinérgica. Ainda de acordo com o autor, foi a partir da descoberta do sucesso do modelo japonês de administração que o papel da cultura começou a ser fortemente associado ao bom desempenho das organizações. Nesse sentido, quando perguntado a respeito de exemplos de como a cultura da empresa se manifesta e reflete no dia a dia dos trabalhadores, PT01 menciona a existência do programa 5S. Originado no Japão, o programa dos 5 Sentidos – senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de padronização e senso de disciplina - constitui um modelo de gestão que busca o aprimoramento contínuo dos ambientes de trabalho por meio da organização, limpeza e padronização e está relacionado com o fortalecimento e a competitividade de empresas no mercado (Antônio & Bassotto, 2020). A implementação do programa 5S na IES reflete sua cultura de preocupação com a organização, padronização e disciplina, que é repassada e cobrada dos trabalhadores.

PT01 - Pegando esse gancho que você falou de cultura organizacional... Tinha uma vez por mês, às vezes até 2 ou às vezes eles nem falavam. O pessoal do 5S. (...) aqueles controles, como se fosse um controle de qualidade (...) um programa de gestão para melhorar. Olhavam diversos pontos da empresa, como a organização, seja ela desde a

da limpeza até a padronização (...). Então, para você ver como a instituição se preocupa também nesse quesito de cuidado, do zelo.

O programa 5S possui forte ligação com a cultura organizacional, sendo reconhecido como um esforço para criar uma boa cultura de trabalho (Rizkya et al., 2019). A implementação do programa 5S na IES reflete sua cultura de preocupação com a organização, padronização e disciplina, que é repassada e cobrada dos trabalhadores.

De acordo com um documento sobre o programa na empresa, o principal estímulo à cultura do 5S é a autodisciplina. A cultura prosperou de tal forma dentro das sedes da empresa, que a IES estava desenvolvendo o 5S eletrônico, abarcando a organização do ambiente virtual também. Por consequência, a cultura da IES se fortalece até mesmo no contexto dos trabalhadores remotos, que assimilam valores da instituição e os reproduzem em suas práticas diárias.

Além disso, a cultura institucional é recorrentemente reforçada em ‘reuniões e confraternizações’, nas quais os valores e os objetivos organizacionais são reiterados e compartilhados. Esses momentos de interação coletiva promovem entrosamento entre os trabalhadores, auxiliando também na integração de novos membros à cultura existente e oportunizando momentos de alinhamentos de expectativas (Santos, 2021).

Os entrevistados apontaram que as reuniões e confraternizações eram mais comuns antes da pandemia do Sars-CoV-2 e antes do início do teletrabalho. Depois da implantação do trabalho remoto e do afrouxamento das regras de circulação decorrentes da crise sanitária, ficou estabelecida a reunião mensal, na qual o pró-reitor faz um apanhado geral dos dados a respeito dos cursos e dos alunos e dá orientações gerais. Momento este que, para alguns dos professores-tutores, é o único que devem comparecer presencialmente na IES.

C06 - O nosso gestor ainda faz uma reunião mensal, que chama as pessoas que estão em casa também. Então todo mês os tutores têm que vir até aqui para fazer essa reunião, mesmo que sejam as coisas mais cotidianas, sabe? Também vem pra essa reunião. E então, assim, mas o trabalho em equipe, ele é bom, ele continuou, mas parece que antes tinha mais intimidade, né?

Percebeu-se nas falas que alguns coordenadores implementaram políticas que demandam o comparecimento mais frequente dos professores-tutores a eles vinculados, realizando algumas outras reuniões presenciais. Outros, contudo, ou não realizam reuniões ou o fazem *on-line*, não demandando o deslocamento do teletrabalhador. Não há, portanto, um padrão no que tocam as reuniões entre coordenadores e professores-tutores, cabendo a cada coordenador designar reuniões conforme acredita necessário.

A interação entre os membros das equipes, contudo, aparentemente não se manteve a mesma, conforme C06 ressalta: “antes tinha mais intimidade”. Reuniões e eventos representam momentos em que a cultura institucional é vivenciada, permitindo também o estreitamento dos laços entre os indivíduos e, por consequência, gerando mais coesão no grupo. Conforme Merchant e Van der Stede (2007), os controles culturais se mostram mais eficazes quanto maiores os laços entre os membros da equipe.

PT05 – [As reuniões e confraternizações] diminuíram bastante. Ficou mais esses eventos institucionais virtuais, mas ainda tem, mas diminuiu.

PT03 - No presencial, havia uma maior influência dessa cultura organizacional e a cultura da instituição, né? Então, no presencial, “vamos comemorar o dia do professor”. Se reunia todo mundo ou ia para um restaurante ou um ambiente externo ou mesmo ambiente interno. “Vamos arrecadar uma taxinha pra gente fazer o aniversário do professor, o aniversário de alguém ou comemorar”, “Vamos comemorar uma conquista”, “o curso tal foi reconhecido pelo MEC, vamos fazer uma comemoração”.

PT03 - Com o teletrabalho isso deixou de existir, né? Isso ficou uma coisa mais virtual, um e-mail com balãozinho, “parabéns, êêê!!!! Parabéns para toda equipe! Nós atingimos tal meta!”. Tá, mas não senti nem o gosto do bolo dessa vez. Houve, então essa questão, desse distanciamento também, né? Continua tendo, continua tendo reuniões presenciais, mas não tão próximas como eram antes. Mais para reuniões formais do que para comemorações, como acontecia antes.

A instituição deve realizar um esforço contínuo para reforçar a sua cultura, especialmente diante do teletrabalho, conforme ressalta a coordenadora C08 “(...) a gente percebe que a integração é um esforço que precisa ser feito, porque as pessoas que estão no teletrabalho, elas são mais desintegradas do que a equipe que está no presencial. Então, tem que sempre ter esse esforço.”. A cultura institucional é, portanto, construída a partir das normas, valores e atitudes compartilhadas, sendo que a repetição dessas práticas permite que os trabalhadores internalizem essa cultura e as reproduzam em suas atividades e interações diárias.

Nesse sentido, a ‘interação com os colegas’ se mostra elemento essencial para que seja desenvolvida a integração à equipe e efetiva internalização da cultura institucional. A interação com colegas fomenta o alinhamento das condutas às normas implícitas da IES, fazendo com que a cultura institucional constitua controle informal poderoso, capaz de guiar as ações e as decisões dos trabalhadores, até mesmo daqueles que não se encontram submetidos a um controle gerencial presencial.

A entrevistada C06 relata que antes do teletrabalho, a equipe era mais coesa/unida e que o trabalho presencial facilitava as interações com os colegas. O isolamento dos trabalhadores remotos é – em certa medida - driblado pelo uso das TICs. Assim, para manter

uma interação mais frequente e buscar uma integração maior, os teletrabalhadores possuem um grupo de *WhatsApp* que utilizam para interagir, tirar dúvidas e compartilhar demais questões relacionadas ao trabalho, tal como colocado por PT04 e PT01.

Embora as interações *on-line* existam e possam até ter otimizado a resolução de algumas questões, conforme o relato de PT05, tais ferramentas não conseguem substituir completamente as interações presenciais. O enfraquecimento de laços e a ausência de momentos de socialização para teletrabalhadores dificulta a disseminação de uma identidade coletiva e obstaculiza a transmissão da cultura institucional. Isso pode ser observado em:

PT05 - A gente continuou se falando da mesma forma e organizando, eu acho até ficou mais dinâmico assim, porque às vezes dependia é de um cafezinho. “Não vamos tomar um lanche para discutir tal coisa.” Agora não tem mais essa do lanche, do cafezinho, é discutir aquilo e acabou, abre discute, em 15 minutos, fecha e terminou.

PT03 - Foi uma coisa automática nessa questão do distanciamento e até da questão do coleguismo, né? (...) acabou se distanciando e até as relações de amizade de colega mesmo, não é, acabaram ficando mais frias, né?

PT05 - Então, sempre que possível, não são todas, a gente ainda tem bastante reunião presencial, até mesmo para poder não perder esse vínculo. (...) Alguns colaboradores começaram a pedir, né, essa coisa mais presencial para a gente não ficar tão distante assim da equipe toda, poder ter momentos da equipe toda.

As TICs oferecem uma solução parcial para o problema da dificuldade de comunicação e interação entre colegas. Todavia, como se observa nos relatos, ainda que com contato *on-line* e com interações pessoais esporádicas, há entre os teletrabalhadores um sentimento de enfraquecimento de laços, o que, por consequência, os enfraquece como equipe e dificulta a internalização da cultura institucional. Diante disso, cabe à IES o desenvolvimento de estratégias para assegurar a integração desses trabalhadores. A solução vislumbrada pelos próprios trabalhadores (PT09, C06 e C08) para o problema seria uma modalidade de trabalho híbrida, na qual compareceriam na empresa algumas vezes por semana e os demais dias trabalhariam remotamente.

PT09 - Eu acho que o híbrido seria legal. Porque você teria os 2 momentos, não é? O momento, além de você estar interagindo com os colegas, também trocando experiências e uma ajuda, e também em casa, que você consegue manter o teu trabalho também.

C06 - Então, eu acho que se eu acho que o sonho de consumo, de quase todos nós que estamos aqui sentados, uma coisa híbrida, né? Isso que eu converso, assim, várias pessoas têm essa é essa demanda. É assim que seria o ideal, sabe? Porque só em casa cansa (...), você se acomoda, você não se arruma, você parece que vai ficando com medo das pessoas e isso também não é bom. E daí tem o outro lado, que sai todo dia também fica cansado, né? Mas então os 2 é uma coisa interessante.

C08 - Mas, no montante, a longo prazo, eu vejo que talvez o híbrido seria o mais indicado. Porque aí você poderia organizar as rotinas de algumas tarefas, por exemplo, que exigem de você mais concentração, você faz no teu dia de teletrabalho, aquelas outras que você precisa de uma interação, você faz no dia que você está presencial, sabe? Acho que o híbrido seria a melhor coisa. Eu vejo que a tendência é mais ou menos isso, né?

Conforme visto, a interação com os colegas além de facilitar a integração dos teletrabalhadores à equipe, também promove a internalização da cultura da instituição, que atua como controle informal e proporciona um ambiente mais coeso e alinhado com suas expectativas e seus objetivos. Para garantir o alinhamento dos trabalhadores remotos a esta cultura, a modalidade de trabalho híbrida, sugerida pelos próprios trabalhadores, pode ser uma tentativa válida. O que corrobora com os achados de Beauregard et al. (2019), Beno (2018) e Pyöriä (2011), que destacam que o trabalho híbrido minora o sentimento de isolamento social e fortalece o sentimento de pertencimento do teletrabalhador.

Haja vista o trabalho desempenhado pelos trabalhadores pesquisados e a experiência de sua execução na modalidade de teletrabalho e do trabalho presencial, o modelo híbrido constitui uma possibilidade de assegurar a internalização dos valores da empresa e garantir o fomento deles dentro de um contexto de interação social, a instituição garantirá a formação dos vínculos necessários para que o controle informal cultural seja internalizado e possa atuar mesmo no contexto do trabalho remoto.

Em suma, no que tocam os controles informais culturais, pode-se dizer que, ainda que a IES possua mecanismos de controles culturais bastante diversos e estruturados, atingir os teletrabalhadores é desafiador e demanda consideráveis esforços. Com a migração para o teletrabalho, a IES adaptou parte de suas estratégias de controles para o novo contexto. Contudo, alguns teletrabalhadores relatam a existência de uma percepção de distanciamento em relação aos colegas e à própria instituição.

A ausência de interações cotidianas, tais quais ocorrem pessoalmente, dificulta o compartilhamento da cultura da IES, o que promove o sentimento de isolamento. Essa sensação é refletida na força projetada pela cultura da IES. Os controles culturais demandam de ajustes no ambiente remoto, embora a IES esteja realizando treinamentos e atividades virtuais para fomentar a cultura da empresa entre seus trabalhadores, bem como usando intensivamente

meios de comunicação *on-line* para promover a interação entre os trabalhadores, percebe-se que a eficácia dessas iniciativas ainda é limitada em relação ao contato vivenciado no ambiente presencial, o que pode sugerir a necessidade de outras abordagens.

No que diz respeito aos controles informais analisados dentro da IES, é possível afirmar que, uma vez que os controles informais são projetados para encorajar um monitoramento mútuo entre os indivíduos (Merchant & Van der Stede, 2007), esses controles podem vir a ficar enfraquecidos em um contexto de teletrabalho. Outro mecanismo capaz de promover maior adesão aos objetivos e valores da instituição, bem como proporcionar mais coesão no grupo e instigar a internalização da cultura da IES pode ser feita, segundo Merchant e Van der Stede (2007), por meio de recompensas em grupo. Para os autores, recompensas vinculadas ao desempenho do grupo podem refletir positivamente na motivação e no desempenho individual, uma vez que a pressão do grupo sobre os indivíduos faz com que cada um se esforce pelo bem do grupo.

4.4.3 Síntese dos resultados

Dentre as mudanças gerais que acometeram a vida pessoal e profissional dos teletrabalhadores, a necessidade de adaptação do espaço físico domiciliar, bem como os ajustes demandados daqueles que com eles coabitam foram as mais evidenciadas. Essas adaptações revelam a complexidade da integração entre duas esferas distintas da vida do trabalhador: casa e trabalho. Negociações de novas regras no ambiente familiar e a utilização de estratégias de enfrentamento para conciliar dinâmicas familiares e laborais foram necessárias para gerir as dificuldades.

O suporte da instituição com o fornecimento de tecnologias e materiais foi essencial para reduzir o impacto causado por essas mudanças. A análise das vantagens e desvantagens mencionadas pelos trabalhadores revela que a realidade do teletrabalho é muito mais complexa do que usualmente se imagina. Dentre os fatores positivos mais mencionados estão a maior produtividade, a economia de tempo e dinheiro com transporte e a flexibilidade para realização de suas atividades. Em contrapartida, o fator negativo mais evidenciado reside no não delineamento das fronteiras entre trabalho e família.

Destaca-se, aqui, a percepção relatada de estarem devendo algo, sentimento este mencionado por diversos teletrabalhadores e que, muitas vezes, os conduz a trabalhar mais do que quando trabalhavam no regime presencial, havendo uma dificuldade de se desconectarem do seu trabalho, evidenciando uma dificuldade de autogestão e manejo do tempo. Neste sentido,

Bathini e Kandathil (2020) aduzem que, à medida que se sentem pressionados a retribuir os benefícios que obtiveram com o trabalho remoto, os teletrabalhadores passam a trabalhar mais. Sopesadas vantagens e desvantagens, a maioria dos trabalhadores aponta preferir um regime híbrido de trabalho, alegando que este absorveria os fatores positivos tanto do teletrabalho quanto do trabalho presencial.

No que toca a sensação mental e física do teletrabalhador, pode-se destacar que o suporte quanto ao fornecimento de cadeiras, mesas e a realização de ginástica laboral *on-line*, refletem a preocupação da IES com a ergonomia dos seus trabalhadores. Observa-se, contudo, que não houve uma devida aderência às atividades de ginástica laboral na modalidade *on-line*, o que poderia ser contornado com a introdução de chamadas para realização dessas atividades ao vivo com as equipes, o que estimularia a adesão e proporcionaria maior interação entre os membros das equipes.

Outro grande desafio dos teletrabalhadores descoberto nesta investigação consistiu na necessidade de desenvolvimento de um autocontrole bem maior do que o que lhes era demandado presencialmente. Assim, além de trazerem resultados para a empresa por meio das atividades realizadas, passaram a ser responsáveis pela condução dessas atividades. A necessidade de uma maior autodisciplina (ou autogerenciamento) foi evidenciada pelas diversas técnicas que tiveram que ser desenvolvidas pelos teletrabalhadores para a realização de suas atividades em casa. Para Wöhrmann e Ebner (2021) e Han (2015), a necessidade de uma maior autodisciplina, o autoestabelecimento de rotinas estruturadas para a realização das atividades, a cobrança por novas atividades, o aprendizado de novas tecnologias e aquisição de novos conhecimentos para a realização do trabalho podem conduzir à sobrecarga do indivíduo e prejudicar a saúde psíquica do teletrabalhador.

A segunda grande categoria analisada compreendeu as mudanças gerenciais percebidas com o trabalho remoto, esta subdividida em controles formais e informais. A análise dos controles formais da IES permitiu verificar que houve uma intensificação nos controles de ação, o que reflete uma preocupação da instituição em controlar os trabalhadores a distância, mantendo a condução de suas atividades alinhadas aos objetivos da organização. Com isso, houve a obrigatoriedade de preenchimento de um relatório detalhado de atividades, o qual não teve uma completa adesão dos trabalhadores, o que indica a necessidade de refinamentos e alinhamentos nas estratégias de gestão ou a ponderação se o trabalho adicional trazido por esse controle de ação realmente se justifica, uma vez que, no trabalho remoto, controles de resultados se mostram mais efetivos (Illegems et al., 2001; Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021).

Por terem foco nas saídas, os controles formais de resultados são os mais recomendados no contexto de teletrabalho. Quando na modalidade presencial, os controles eram realizados por meio das entregas feitas pelos trabalhadores e controle de horários. Quando da migração para o trabalho remoto, foi dada maior ênfase às entregas. O controle de resultados já estava estabelecido na empresa antes mesmo da migração, o que facilitou sobremaneira a transição. Em adendo, destaca-se que a IES está em processo de implementação de avaliação de desempenho, ou seja, mais um controle de saída está sendo implementado, uma decisão bastante acertada em contexto de teletrabalho.

No que tocam os controles informais, diversas mudanças podem ser apontadas. Quanto aos controles de pessoal, os treinamentos foram aperfeiçoados e padronizados, fator este que estimula o autocontrole dos trabalhadores remotos. O *feedback*, contudo, por não possuir um padrão dentro da IES, demanda mais atenção e não pode ter sua eficácia negligenciada, uma vez que, o mau uso dessa técnica pode dificultar a internalização das expectativas da organização e gerar incertezas nos teletrabalhadores.

A IES possui controles informais culturais bastante estruturados, contudo, para que os teletrabalhadores estejam melhor alinhados a este controle, algumas adaptações se fazem necessárias. Embora a IES realize uma série de treinamentos, atividades e interações virtuais com vistas a fomentar a cultura da instituição e minimizar os efeitos do isolamento e distanciamento ocasionados pelo trabalho remoto. Diante da análise realizada, ficou evidenciado que a eficácia dessas iniciativas ainda é limitada em relação ao contato que se tem presencialmente, o que pode sugerir a necessidade de outras abordagens, como recompensas vinculadas ao desempenho de grupos (Merchant & Van der Stede, 2007), ou mesmo a transição para um modelo de trabalho híbrido (Krajčík et al., 2023).

Os achados e análises desta pesquisa representam relevantes contribuições para as organizações, uma vez que permitem o desenvolvimento e o refinamento de SCGs no contexto do teletrabalho, promovendo um ambiente de trabalho eficiente, e que também proporcione ao trabalhador maior equilíbrio entre suas demandas profissionais e pessoais, o que melhora a qualidade de vida do trabalhador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto de mudanças que envolve fatores tecnológicos e a flexibilização das relações trabalhistas, a demanda pelo desenvolvimento e adaptação dos mecanismos de controles gerenciais foi evidenciada. À vista disso, o objetivo geral desta investigação consistiu em compreender de que maneira as mudanças nos controles gerenciais voltados ao desempenho foram percebidas pelos indivíduos no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho. A pesquisa, portanto, revelou as implicações dessa migração evidenciando o olhar do trabalhador a respeito do teletrabalho e das adaptações observadas nos processos gerenciais.

A pesquisa qualitativa de estudo de caso único foi construída a partir de 10 entrevistas, observações e documentos a respeito de uma IES privada de Curitiba. A estratégia metodológica utilizada foi a de análise de conteúdo apoiada no processo de codificação proposto por Saldaña (2015). E para a operacionalização do processo de codificação e auxílio na sistematização de dados, códigos, categorias e ideias, utilizou-se o *software ATLAS. ti Web*. Para melhor intelecção, a análise foi segmentada em duas grandes categorias. A primeira categoria focou nas mudanças gerais percebidas com a transição para o teletrabalho, abrangendo mudanças na vida pessoal e profissional do teletrabalhador e a sensação física e mental decorrente do processo de mudança. A segunda grande categoria analisada compreendeu as mudanças gerenciais percebidas com o trabalho remoto, esta subdividida de acordo com a taxonomia de Merchant e Van der Stede (2017) em controles formais e informais.

Com base nas evidências construídas, entende-se que os objetivos específicos também foram alcançados. O primeiro objetivo específico consistiu em identificar e compreender as especificidades da migração da prestação de serviço, o que permitiu compreender mudanças gerais que acometeram a vida pessoal e profissional dos trabalhadores remotos. Embora o teletrabalho permita um maior equilíbrio entre vida privada e profissional, a dificuldade que o trabalhador possui em estabelecer fronteiras entre casa e trabalho ainda é um dos aspectos mais difíceis de serem gerenciados. Em adendo, o sentimento de dívida para com a organização, por estar recebendo o ‘benefício’ e a confiança de trabalhar remotamente conduz esses trabalhadores a trabalharem muito mais.

O segundo objetivo específico focou em identificar e compreender as mudanças percebidas pelos trabalhadores nos controles gerenciais quando da migração da prestação de serviço presencial para o teletrabalho. No que tocam os controles formais, embora haja uma tendência das organizações à manutenção e desenvolvimento de controles de ação para o gerenciamento do teletrabalho, observa-se que os controles que possuem foco no resultado de

suas atividades são mais adequados. Quanto aos controles informais, ainda que uma organização estimule a internalização da cultura institucional, a eficácia de seus esforços ainda é limitada, ficando evidenciada a necessidade de novas abordagens para a aproximação dos teletrabalhadores e internalização das expectativas da organização.

Ainda que se perceba que o teletrabalho demanda de um grau mais elevado de autocontrole e autogerenciamento, o que pressupõe a transferência de parte desse trabalho de controle, que era do gestor para o próprio trabalhador, é necessário que o gestor reforce e adote diversas práticas que mitiguem os desafios desses profissionais. Para além da busca pela implementação de um controle adequado ao contexto remoto, o gestor deve estar atento às necessidades desses trabalhadores, atuando de maneira ativa para o estabelecimento de uma boa comunicação. O que inclui não apenas comunicar direcionamentos e expectativas, mas também promover um acesso fácil para eventuais *feedbacks* e demais demandas.

Para além de uma gestão que seja simultaneamente estruturada e flexível, é vital que a organização estabeleça controles bem definidos e adaptados à gestão a distância. Para que o teletrabalhador se sinta parte da organização e se alinhe aos seus objetivos, é essencial que sejam envolvidos na cultura da empresa. Além de fornecer uma identidade organizacional, a internalização dos valores da organização pelos teletrabalhadores facilita seu autogerenciamento. Nesse sentido, a organização também deve estar atenta ao bem-estar do teletrabalhador, fornecendo a ele o suporte necessário para evitar problemas como isolamento, estresse e sobrecarga.

De maneira geral, a proposta do teletrabalho consiste em reduzir custos, aumentar a produtividade e também melhorar a qualidade de vida do trabalhador, especialmente por reduzir tempo de deslocamento e proporcionar a ele maior flexibilidade. Contrabalançando aspectos positivos e negativos coletados nesta pesquisa, bem como observando os desafios gerenciais impostos pelo trabalho remoto, podem-se sugerir dois caminhos principais: o primeiro que auxilie na criação de mecanismos que viabilizem o maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional - o que corrobora com os achados de Filardi et al. (2020) e Beckel e Fisher (2022); e o segundo, que consiste no maior enfoque nos controles informais e nos controles formais de resultado, uma vez que aparentam possuir melhor aceitação pelos teletrabalhadores e, conforme pesquisas anteriores (Cinara & Alves, 2011; Kim et al., 2021), atingem melhores resultados.

Outra possibilidade aventada pelos próprios trabalhadores consiste na realização de um regime de teletrabalho parcial (híbrido), pois essa modalidade pode amenizar diversos dos pontos negativos do teletrabalho integral. Um regime híbrido de trabalho pode promover o estabelecimento de um vínculo maior com colegas e com a própria organização, o que favorece

a internalização dos objetivos da organização e, por consequência, estimula o autogerenciamento do trabalhador remoto.

Foi constatado nas entrevistas que há muitas dúvidas se o teletrabalho será mantido na IES ou se os trabalhadores voltarão a trabalhar presencialmente. Diversas organizações implementaram o teletrabalho de maneira emergencial e atípica, o que levou ao insucesso de muitas iniciativas de gestão remota. A experiência abrupta e – em alguns casos – malsucedida conduziu muitas organizações a retornarem ao modelo presencial assim que as restrições sanitárias foram suspensas. Contudo, deve-se analisar profundamente as possibilidades e potencialidades do trabalho e da gestão remota e buscar seu aperfeiçoamento, especialmente pelo fato de o trabalho remoto estar associado a diversos benefícios ao trabalhador e, potencialmente, às próprias organizações.

O teletrabalho é tema bastante amplo, e afeta não somente a gestão das organizações, como diversos aspectos da vida do teletrabalhador, em especial pelo desfazimento das fronteiras entre o espaço privado e o espaço de trabalho. Nesse contexto, faz-se crucial manter um olhar atento às contradições que circundam o modelo remoto de trabalho. A análise realizada nesta pesquisa desvela a existência de uma demanda urgente por melhoras nos mecanismos de gerenciamento do teletrabalho, mais atento às especificidades desta modalidade de trabalho.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esta investigação contribui para o tema do teletrabalho. Embora não seja tema novo, a implementação massificada do teletrabalho decorrente das restrições impostas pela crise sanitária fomentaram os debates acerca de temas relacionados a modelos flexibilizadores de trabalho. Pesquisas qualitativas que abordem nuances dos controles gerenciais no teletrabalho ainda se mostram incipientes, mas são muito necessárias, o que evidencia a contribuição teórica desta pesquisa (Azevedo & Almeida Neto, 2023; Pantoja et al., 2023).

A pesquisa também contribui para a literatura que trata sobre os controles gerenciais. Assim, ao abordar como se deu a adaptação dos mecanismos de controle ao contexto do trabalho remoto, a investigação oferece *insights* importantes a respeito desses controles, apontando aqueles que se mostram mais eficientes e que proporcionam um alinhamento maior aos objetivos das organizações. Ainda, a pesquisa também apreende a relevância do papel das TICs nos processos de gestão a distância. Assim, o estudo oferece uma base para verificação de quais as melhores estratégias gerenciais para empresas que pretendem migrar para um modelo

remoto. Nesse sentido, a investigação também fomenta a discussão acerca da sustentabilidade do teletrabalho como um modelo permanente.

Como contribuição prática, a partir da identificação das melhores práticas e estratégias adotadas pela IES, a pesquisa contribui com a implementação e melhoramento do trabalho remoto. Ainda, haja vista que a grande massa populacional é composta por trabalhadores, esta pesquisa busca fomentar debates que intentem conciliar as demandas da instituição com o bem-estar dos trabalhadores. O estudo também permite que gestores e outros indivíduos compreendam e se sensibilizem com os desafios enfrentados pelos teletrabalhadores. As recomendações a respeito do aprimoramento da comunicação, padronização do *feedback*, busca por meios de fortalecimento da cultura institucional e foco nos controles de saída, se mostraram essenciais para a coesão e condução dos teletrabalhadores. A pesquisa também aponta para os benefícios de um modelo híbrido de trabalho, que pode vir a congrega vantagens do regime remoto e do regime presencial.

Embora pesquisas que contemplem estudos de caso possuam limitações inerentes à sua natureza, não se pode subestimar sua relevância. Assim, ainda que focada em uma única instituição, o que limita o potencial de generalização, as evidências construídas confirmam a relevância do papel dos controles gerenciais dentro das organizações e a necessidade de readequação destes dentro dos mais diversos contextos.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

No que tocam às limitações desta pesquisa, por ter natureza qualitativa e consistir em estudo de caso único, cujos dados e evidências foram construídos a partir de observações, entrevistas e documentos, o conhecimento construído constitui algo específico e não generalizável (Stake, 2011). O próprio método escolhido, portanto, representa uma limitação, uma vez que a pesquisa qualitativa interpretativista é marcada pela influência direta da pesquisadora tanto na coleta, quanto na análise das evidências obtidas. Os tipos de controles escolhidos para dar norte à análise, bem como os elementos de análise também constituem limitações na pesquisa. Enfim, cada escolha metodológica e teórica resulta em uma limitação a todos os demais métodos existentes, contudo, escolhas são necessárias, uma vez que jamais se conseguiria abarcar todas as nuances da realidade em uma única pesquisa.

Futuras pesquisas podem abordar outros controles gerenciais, ou mesmo aprofundar o conhecimento em alguma das categorias propostas por Merchant e Van der Stede (2017). Abordar impactos do teletrabalho na produtividade, na qualidade de vida ou na saúde psíquica

do trabalhador remoto. Analisar mais elementos dos controles formais e informais, sua adequação ao trabalho remoto e correlatas consequências. Analisar de maneira quantitativa as mudanças percebidas. Buscar evidências se a produtividade do teletrabalhador efetivamente é majorada em trabalho remoto, uma vez que as pesquisas, em sua maioria, têm por base uma produtividade autorretratada.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Aguiar, S. F. B. D., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. D. S. (2023). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 836-850.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Altbach, P. G. (2014). The emergence of a field: Research and training in higher education. *Studies in higher education*, 39(8), 1306-1320.
- Alves, L. C., & de Almeida, E. R. (2024). Aspectos atuais do direito à desconexão e à saúde mental do trabalhador na legislação brasileira. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(6), 2553-2570.
- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity*. Simon and Schuster.
- Amorim, E. R., Frias, R. P. C., Siqueira, R. C., Fernandes, N. D. C. M., & Xavier Filho, J. L. J. (2022). Teletrabalho: o que é necessário pesquisar sobre o tema. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(2), 104-117.
- Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2019). Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. In *Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público* (Vol. 3).
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008.
- Anthony, R.N., Dearden, J. & Bedford, N. M. (1989), *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, IL
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Antonio, L. L. M., & Bassotto, L. C. (2020). A utilização do programa 5S como vantagem competitiva em organizações. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 18(1), 113-121.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>

- Azevedo, P. C., & de Almeida Neto, H. (2023). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: uma revisão da literatura brasileira. *Congresso Internacional em Saúde* (No. 10).
- Azevedo, M. L. N., Moraes, K. N., & Catani, A. M. (2023). Determinantes da expansão da EaD em cursos de licenciatura de instituições privadas no Brasil. *RTPS - Revista Trabalho, Política E Sociedade*, 8(13), e-855. <https://doi.org/10.29404/rtps-v8i13.855>
- Barata, M. S. (2020). O regime jurídico do teletrabalho em Portugal. *Revista Ibérica do Direito*, 1(1), 46-52.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE. br*, 8, 71-91.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 90-106.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge handbook of technology and employee behaviour*, 511-543.
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: a review and recommendations for research and practice. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 3879.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Benavides, F. G., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Milián, L. C., Barraza, D., ... & Delclos, J. (2021). El futuro del trabajo tras la COVID-19: el papel incierto del teletrabajo en el domicilio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46.
- Beno, M. (2018). Managing telework from an Austrian manager's perspective. In *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1 6* (pp. 16-29). Springer International Publishing.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*. New York, NY: Free Press.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bertolini, J. (2019). O conceito de disciplina em Michel Foucault: Percurso e aplicabilidade em notas bibliográficas. *Revista Missioneira*, 21(2), 86-98.

- Birnberg, J. G., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: a field study. *Accounting, organizations and society*, 13(5), 447-464.
- Bittencourt, R. N. (2020). Pandemia, isolamento social e colapso global. *Revista espaço acadêmico*, 19(221), 168-178.
- Bogatyreva, I., Ilyukhina, L., & Bogatyrev, A. (2023). Optimization of university teachers' remuneration as a tool for sustainable development of higher education. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 376, p. 03010). EDP Sciences.
- Bolsi, K. C. B., Marangoni, K. F., & dos Santos, P. J. T. (2022). Sociedade da informação: o direito à desconexão no teletrabalho. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, 8(1).
- Borghouts, J. W., Mark, G., Williams, A. C., & Breideband, T. (2022). Motivated to work or working to stay motivated: a diary and interview study on working from home. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-26.
- Brasil. Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira (INEP). *Censo da Educação Superior*. Brasília, DF, c2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 25 mai. 2024.
- Brasil. Ministério da Educação. Secretaria da Educação a Distância. *Referenciais de qualidade para educação superior a distância*. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 18 abril. 2024.
- Brasil. (1943) Decreto Nº 5.452, de 01 de maio de 1943. *Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452compilado.htm
- Bridi, M. A., Bohler, F. R., Zanoni, A. P., Braunert, M. B., Bernardo, K. A. D. S., Maia, F. L., ... & Bezerra, G. U. (2020). *O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade.
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). *Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*. Curitiba: Edição do autor.
- Brito, C. M., Silva, P. H. T. (2021). Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia. *Direito e Desenvolvimento*, 12(2), 102-120.

- Broch, C., Breschiliare, F. C. T., & Barbosa-Rinaldi, I. P. (2020). A expansão da educação superior no Brasil: notas sobre os desafios do trabalho docente. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 25(02), 257-274.
- Brum, A. L., Rodrigues, N. B., Thesing, N. J., Sá, M. M. R., & Schuster, I. (2024). Reflexos da Covid no Teletrabalho e no Ensino Remoto Emergencial em Instituições Privadas de Ensino Superior no estado de Minas Gerais. *Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional*, 21(2), 224-246.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Carmo M., V. E., & Zuin, D. C. (2022). O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior. *Research, Society and Development*, 11(15), e231111537161-e231111537161.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Casagrande, A. L., Maieski, A., & Alonso, K. M. (2022). As contingências e condições objetivas da “EADIZAÇÃO” do ensino superior presencial. *Educação & Sociedade*, 43, e261767.
- Cassar, V. B. (2017). *Direito do Trabalho*. 14ª ed. Editora Método.
- Cavalcante J. N. (2019), *Direito do Trabalho*. Ed. Atlas, São Paulo, 9ª ed.
- Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2020). Information technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101596.
- Chenhall, R. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Cinara, L., & Alves, D. A. (2011). Autonomy and information work: telework. *Dados: Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207.
- Coêlho, L. R. H., & Belmonte, A. D. S. A. (2022). Teletrabalho feminino. *Revista de Direito-Trabalho, Sociedade e Cidadania*, 13(13), 140-155.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*:

The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4), 511-532.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12ª edição. McGraw Hill Brasil.
- Costa, I. D. S. A. D. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41, 105-124.
- Costa, I. D. S. A. (2021). *Teletrabalho: Discurso, Narrativas e Identidades*. Editora Appris.
- Cravens, D. W.; Lassk, F. G; Low, G. S.; Marshall, G. W.; Moncrieff W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*. 57(1), 241-248
- Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso Editora.
- Dalton, G. W. (1971). *Motivation and Control in Organizations*, in *Motivation and Control in Organizations*. Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, eds. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1-35.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- De Masi, D. (2003). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. J. Olympio.
- Dedecca, C. S. (2009). Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário: a experiência brasileira. *Trabalho flexível, empregos precários*, 123-142.
- Delgado, M. G. (2019). *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo, LTR.
- Durães, B., Bridi, M. A. D. C., & Dutra, R. Q. (2021). O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? *Sociedade e Estado*, 36, 945-966.
- Dutta, D., & Mishra, S. K. (2024). “Technology is killing me!”: the moderating effect of organization home-work interface on the linkage between technostress and stress at work. *Information Technology & People*, 37(6), 2203-2222.
- Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-571.
- Epstein, M. J. (2008). Aligning, measuring, and rewarding performance in complex organizations. In *Performance measurement and management control: Measuring and rewarding performance* (pp. 3-17). Emerald Group Publishing Limited.

- Erjavec, K. (2020). Employees' communication during Covid-19. *Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics of Research*, 67.
- Fanzeres, N., & Lima, L. (2018). Evidências da adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 42-64.
- Fecteau, G., Desgroseillers, B., Pinard, I., Hurtubise, A., Tanguay, P., & Corbière, M. (2023). Telework in a pandemic context: Strategies implemented by teleworkers. *Sante Mentale au Quebec*, 48(1), 17-47.
- Fernandes, M. L. A. (2022). Teletrabalho. *Virtuajus*, 7(12), 212-226.
- Ferreira, V. R., & Rodrigues, K. N. (2021). Os impactos psicossociais da utilização do teletrabalho durante a pandemia no trabalho da mulher. *Revista direitos, trabalho e política social*, 7(12), 113-136.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. br*, 18, 28-46.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Gente.
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*, 13(1), 39-51.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. In *Desenho da pesquisa qualitativa* (pp. 164-164).
- Franco Filho, G. S. (2019). O teletrabalho após a reforma trabalhista. *Revista de direito do trabalho*, São Paulo, 45(200), 135-144.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Garcia, G. F. B. (2021). *Curso de direito do trabalho*. Saraiva Educação SA.
- Govindarajan, V., & Anthony, R. N. (1998). *Management control systems*. Irwin McGraw-Hill.

- Godói, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., da Silva, A. B., & de Almeida Cunha, C. J. C., Godoy, AS,... & Oliveira, M.(2017). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human relations*, 64(11), 1451-1475.
- Gomes, C. D. A. (2021). *Gestão de recursos humanos em tempos de pandemia: os desafios do teletrabalho* (Doctoral dissertation).
- Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*. 42(5), 37-49.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53-80.
- Groen, B., Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Gerenciando acordos de trabalho flexíveis: Teletrabalho e controles de produção. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.01.007>.
- Haddon, L.& Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technol. Work. Employ.* 20(1), 34–46.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão e Conexões*, 9(1), 167–184
- Hilbrecht, M. et al. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454-476.
- Iacono, S., Vallarino, M., & Vercelli, G. (2020). Gamification in corporate training to enhance engagement: An approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(17), 69-84.
- Iacovoiu, V. B. (2020). Work-Life Balance between Theory and Practice. A Comparative Analysis. *Economic Insights-Trends & Challenges*, (2).

- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2020). Góes, G. S.; Martins, F. S.; Nascimento, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia no Brasil e no mundo. Carta de Conjuntura 47, 2º trimestre: Disponível em <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2022). Góes, G. S.; Martins, F. S.; Alves, V. O. O Teletrabalho Potencial no Brasil Revisitado: uma visão especial. Carta de Conjuntura, 55, 2º trimestre. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/05/o-teletrabalho-potencial-no-brasil-revisitado-uma-visao-espacial/>.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: Assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293–319.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Junça Silva, A., Neves, P., & Caetano, A. (2024). Procrastination is not only a “thief of time”, but also a thief of happiness: It buffers the beneficial effects of telework on well-being via daily micro-events of IT workers. *International Journal of Manpower*, 45(1), 89-108.
- Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061-1072.
- Kerlinger, F. N. (1980). Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual/Fred N.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.
- Krajčík, M, Schmidt D. A., & Baráth M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment, *Administrative Sciences*, 13(6), 1-16.

- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255.
- Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo: Atlas, 199.
- Landon-Murray, M., & Anderson, I. (2021). Making intelligence telework work: mitigating distraction, maintaining focus. *Intelligence and National Security*, 36(7), 1053-1056.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
- Leão, N., Moreno, R., Bianconi, G., Ferrari, M., Zelic, H., & Santos, T. (2020). *Trabalho e vida das mulheres na pandemia*. Oliveira D. A, Pochmann M, organizadores. A devastação do trabalho: A classe do labor na crise da pandemia. Brasília: Editora Positiva, 289-309.
- Lei nº. 12.551 de 15 de dezembro de 2011. (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. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm.
- Lei nº. 13.467, de 13 de julho de 2017. (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 nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm.
- Lei nº. 5.452, de 1 de maio de 1943. (1943). Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, n. 248, p. 27833, 23 dez. 1996.
- Leite, C. H. B. (2021). *Curso de Direito do Trabalho*. 13ª Edição 2021. Saraiva Educação SA.
- Leite, A. L., & da Cunha Lemos, D. (2021). Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Expectativa*, 20(1), 73-96.
- Li, B., Xue, C., Cheng, Y., Lim, E. T., & Tan, C. W. (2023). Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113330.

- Linhares, P. V. R. (2023). *Professor gestor: o desenvolvimento de competências gerenciais*. Editora Dialética.
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z., & Tian, Z. (2022). A relação entre qualidade de *feedback*, suporte organizacional percebido e senso de pertencimento entre teletrabalhadores conscientes. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806443>
- Machado, H. V. (2006). Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *RAE eletrônica*, 4.
- Magano, O. B. (1982). *Do poder diretivo na empresa*. São Paulo: Saraiva.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Matos, E. R., & da Silva Lima, J. M. (2021). Impactos e desafios do ensino on-line decorrentes da pandemia COVID-19. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 16(2), 377-390.
- Melo, T. A., Demo, G., Caneppele, N. R., Barreto, B. S. B., & Melo, C. M. (2022). *De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios*.
- Melo, S. N., & de Almeida Leite, K. R. (2021). *Direito à Desconexão do Trabalho: Com análise crítica sobre teletrabalho, uberização, infoxicação e reflexos da pandemia Covid-19* (Vol. 2). LTr Editora.
- Mendes, R. A. O., Oliveira, L. C. D., & Veiga, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M. (2020). Teleworking and worker's health and well-being: Systematic review. *Psicologia, Saúde & Doença*, 21(03), 865-877.
- Monteiro, J. J.; Lunkes, R. J.; Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(2) 29-44.
- Moore, K., Yuen, S., (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting Organization Society*, 26(4/5), 351-389.
- Moreira, V. E., & Zuin, D. C. (2022). O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior. *Research, Society and Development*, 11(15), e231111537161-e231111537161.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.
- Morrow, S. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250
- Nani, D. A. & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the Relationship between Formal Management Control Systems, Organisational Performance and Innovation: The Role of Leadership Characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, (14)1.
- Nascimento, F. S., Almeida, R. B. F., Granja, E. M. S., & Helal, D. H. (2021). Saúde, home office e trabalho docente: construção compartilhada de estratégias de sobrevivência em tempos de pandemia. *Revista NUFEN: Phenomenology and Interdisciplinarity*, 13(2).
- Nisafani, A. S., Kiely, G., & Mahony, C. (2020). Workers' technostress: A review of its causes, strains, inhibitors, and impacts. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 243-258.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162.
- Oliveira, D. R. D. (2017). *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office* (tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos). Repositório Institucional UFSCar.

- Oliveira, D. A., & Pochmann, M. (2020). *A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia*. Brasília: Positiva: CNTE/Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente.
- Oliveira, D. C. D. (2008). Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista de enfermagem. UERJ*, 569-576.
- Organização Internacional do Trabalho (1996). *Convenção Internacional nº 177: Home Work Convention*. Genebra: 83ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Overmyer, S. P. (2011). *Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies*. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.
- Palácios, F. A. C., Assis, A. N., Abraham, G. S., & Ferreira, L. R. (2020). Transformações organizacionais, acadêmicas e na gestão no ensino superior privado brasileiro: resultados de um grupo de pesquisa. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)*, 9(2).
- Pantoja, M. J., Santos, L. S., & Silva, L. H. (2023). Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista Competência*, 16.
- Pérez P. M., Martínez, A., & Pilar L. C., M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Pinto, T. R. G. S., Martins, S., & de Faria, R. (2019). O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 49-72.
- Pontes, B. R. (2022). *Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes (Vol. 14)*. LTr Editora.
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological forecasting and social change*, 25(1), 1-14.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *Revista de Administração FACES Journal*, 1(1), 61-67.
- Raupp, F. M., Martins, S. J., & Beuren, I. M. (2006). Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 120-132.

- Ribeiro, M. M., & Antunes, M. H. (2021). Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 30(70), 13-28.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rizkya, I., Hidayati, N., Sari, R. M., & Tarigan, U. (2019). *Evaluation of the leading work culture 5s in industry. In IOP conference series: materials science and engineering* (Vol. 648, No. 1, p. 012003). IOP Publishing.
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 152-162.
- Romar, C. T. M. *Direito do trabalho* (2018). Direito do trabalho esquematizado. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- Sallaberry, J. D., dos Santos, E. A., Bagatoli, G. C., Lima, P. C. M., & Bittencourt, B. R. (2020). Desafios docentes em tempos de isolamento social: estudo com professores do curso de Ciências Contábeis. *Revista Docência do Ensino Superior*, 10, 1-22.
- Sampieri, H. S. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5º ed. Dados eletrônicos, Porto Alegre: Penso.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Sandberg, J. (2020). *Best Practices for Managing Remote and Global Teams*. International Educator, 1059- 4221.
- Santos, N. M. B. F. (2021). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Saint Paul Editora.
- Santos, E. A., de Campos, G. H. F., Sallaberry, J. D., & dos Santos, L. M. R. (2021). Experiências com o ensino remoto e os efeitos no interesse e na satisfação dos estudantes de ciências contábeis durante a pandemia da sars-cov-2: A study with undergraduate accounting students during the sars-cov-2 pandemic. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 356-377.
- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestão*, 29(3), 287-299.

- Schleder, M. V. N., Gai, M. J. P., Oliveira, G. C., & Costa, V. M. F. (2019). Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. *Revista Administração em Diálogo*, 21(1), 81-98.
- Schofer, E., Ramirez, F. O., & Meyer, J. W. (2021). The societal consequences of higher education. *Sociology of Education*, 94(1), 1-19.
- Serra, P. (1995). *O Teletrabalho-conceito e implicações*. João Carlos Correia, António Fidalgo, Paulo Serra (Orgs.), Informação e Comunicação Online, Volume III–Mundo Online da Vida e Cidadania, Covilhã, Universidade da Beira Interior, 2003, 163-187.
- da Silva Alves, R. (2022). Comunicação e teletrabalho: um mapeamento da temática na base Spell. *Altus ciência*, 15(15), 204-225.
- Silva, A. B., Oliveira, E. A., Pinto, P. H. F., Ortín, S. M. A., Costa, T. M., & Roberto, T. M. L. (2022). Gestão organizacional em tempos de pandemia: teletrabalho no setor bancário brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(7), 1226-1246.
- Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. (2015). A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *Perspectivas contemporâneas*, 10(3), 35-55.
- Silva C. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Siqueira, D. P., & Nunes, D. H. (2020). Direitos da personalidade e o teletrabalho: a vulnerabilidade do trabalhador e os impactos legislativos. *Revista Jurídica da FA7*, 17(2), 59-72.
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, 111509.
- Sobratt – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas. (2020). Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário: <https://www.sobratt.org.br/>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.
- Stirpe, L., & Zárraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128-136.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualizations of teleworking and homeworking. *New technology, work and employment*, 18(3), 158-165.

- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization Change Management*, 18(1), 48-62.
- Tietze, S. C. (2002). When “work” comes “home”. Copying strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, 41, 385-396.
- Toscano, F., & Zappal’a, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the Covid-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420210425309>.
- Turner & Makhija, (2006). The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197-217.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of management journal*, 48(6), 1143-1158.
- Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). Os benefícios do teletrabalho no setor público: realidade ou retórica? *Review of Public Personnel Administration*, 39, 570 - 593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Willcoxson, L., & Chatham, R. (2006). Testing the accuracy of the IT stereotype: Profiling IT managers’ personality and behavioural characteristics. *Information & management*, 43(6), 697-705.
- Wittgenstein, L. (2000) *Investigações filosóficas*. São Paulo: Ed. Nova Cultural (Col. Os Pensadores - trad.: José Carlos Bruni).
- Wöhrmann, A., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12208>.
- Wu, J., Wang, N., Mei, W., & Liu, L. (2020). Technology-induced job anxiety during non-work time: Examining conditional effect of techno-invasion on job anxiety. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 22(2), 162-182.

- Wütschert, M., Romano-Pereira, D., Suter, L., Schulze, H., & Elfering, A. (2022). A systematic review of working conditions and occupational health in home office. *Work (Reading, Mass.)*, 72, 839 - 852. <https://doi.org/10.3233/WOR-205239>.
- Yang, Y. K., & Lin, W. S. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia pacific management review*, 28(2), 110-119.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Visão geral do projeto a) Objetivo geral Compreender de que maneira as mudanças nos controles gerenciais voltados ao desempenho foram percebidas pelos trabalhadores no processo de migração do trabalho presencial para o teletrabalho. b) Objetivos específicos: (i) Compreender as especificidades da migração da prestação de serviço presencial para o teletrabalho a partir do olhar dos trabalhadores; (ii) Identificar e compreender as mudanças percebidas pelos trabalhadores nos controles gerenciais quando da migração da prestação de serviço presencial para o teletrabalho;
2. Procedimentos de campo a) Requisitos para a escolha da organização (i) Ser uma empresa consolidada no mercado e possuir controles gerenciais bem definidos b) Requisitos para a escolha dos entrevistados (i) Trabalhava na empresa em regime presencial (ii) Foi transferido para a modalidade de teletrabalho (iii) Está e estava sujeito a controles gerenciais c) Solicitação de autorização Carta convite direcionada ao Comitê de Ética da instituição objeto com a explicação da pesquisa Deliberação formalizada favorável da diretoria autorizando a pesquisa d) Agendamento de entrevistas na modalidade <i>on-line</i> ou presencial
3. Coleta de dados a) Definição de fontes e evidências - triangulação Documentos: <i>site</i> institucional; divulgações no <i>site</i> e redes sociais; propagandas e lembretes institucionais; procedimentos internos; políticas internas; manuais; e relatórios de pesquisas internas. Observação: reuniões presenciais; <i>on-line</i> ou gravadas; e observação do ambiente de trabalho. Entrevistas: semiestruturadas <i>on-line</i> ou presenciais: com trabalhadores que estavam na modalidade presencial e passaram para modalidade de teletrabalho. b) Materiais necessários Instrumento para gravação das entrevistas Computador Bloco para notas durante as entrevistas, reuniões e visitas <i>in-loco</i> Roteiro das entrevistas impresso ou com acesso fácil no computador 3.1. Entrevistas semiestruturadas As entrevistas serão previamente agendadas por e-mail e se seguirá o roteiro base de entrevista criado. 3.2. Observação sistemática Observar o ambiente físico de trabalho Analisar a relação hierárquica Analisar controles de entrada-saída Analisar vestimentas Analisar modo de fala com colegas e superiores Analisar quantidade de pessoas nos ambientes Observar TICs utilizadas 3.3. Análise de documentos Documentos públicos, constantes no <i>site</i> institucional, além de matérias e estudos sobre a IES. <u>Solicitação de documentos internos relacionados à gestão.</u> Referências: Flick, U. (2008). Introdução à pesquisa qualitativa-3. Artmed editora. Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

APÊNDICE B: GUIA / ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a),

Meu nome é Laís Beatriz Kruly, sou mestrande no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (PPGCONT-UFPR), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Edicreia Andrade dos Santos. Estou elaborando a pesquisa: *Controles gerenciais: uma análise a partir das mudanças dos arranjos laborais*.

Gostaria de convidá-lo (a) a participar do estudo cujo objetivo é identificar as mudanças percebidas nos controles gerenciais quando da migração da prestação de serviço presencial para o teletrabalho.

GUIA DE ENTREVISTA

A. Questões de Abertura

1. Nome, sexo e idade?
2. Qual sua área de formação? Quanto tempo tem de profissão?
3. Qual a sua função? Há quanto tempo está trabalhando na empresa e há quanto tempo está nesta função?
4. Ficou ou está trabalhando há quanto tempo em teletrabalho?
5. Reside com outras pessoas?

Bloco 1 – Diferenças percebidas entre trabalho presencial e teletrabalho

Pergunta	Pontos que podem ser abordados na resposta
1. Comparativamente à modalidade presencial, quais foram as mudanças que o teletrabalho trouxe para sua vida profissional?	▪ Mudanças de horários de entrada, saída e refeições; ▪ Mudanças no ritmo, formato e conteúdo de reuniões; ▪ Alterações no contato ou no trato do supervisor e, se supervisor, no contato com seus supervisionados; ▪ Mudanças nas formas com as quais as atividades são realizadas/controladas; ▪ Dificuldades de adaptação e integração com os colegas; e, se supervisor, se observou alguma mudança na adaptação dos supervisionados. ▪ Dificuldades com o suporte técnico;
2. Comparativamente à modalidade presencial, quais foram as mudanças que o teletrabalho trouxe para sua vida pessoal?	▪ Como foi a inserção do trabalho no ambiente domiciliar; ▪ Qualidade de vida com família e amigos; ▪ Adaptação da sua família com seu trabalho domiciliar; ▪ Teve dificuldades envolvendo animais de estimação;
3. Após a migração do trabalho presencial para o teletrabalho, quais mudanças você percebeu e julga relevantes?	▪ Maior/menor flexibilidade para realização de suas atividades; ▪ Maior/menor facilidade para gerenciar o próprio ritmo de trabalho; ▪ Aumento/redução de carga de trabalho e produtividade; ▪ Sentiu necessidade de realizar um autocontrole maior; ▪ Sentimento de disponibilidade permanente;
4. Após a migração do trabalho presencial para o teletrabalho, como você se sente em termos físicos e psíquicos?	▪ Sentiu mais ou menos cansado comparando o período de trabalho presencial e teletrabalho; ▪ Percebeu demandas, pressão ou controle no trabalho que fez sentir-se mais cansado ou estressado? ▪ Apresentou algum problema de saúde;

Bloco 2 – Mudanças nos controles gerenciais

Pergunta	Pontos que podem ser abordados na resposta
1. Poderia comentar sobre os controles gerenciais utilizados para monitorar as atividades no período de trabalho presencial e depois se houve mudanças no teletrabalho?	- Manuais de procedimentos, avaliação de desempenho, sistemas de orçamento, senhas em computadores, limites de acesso, informações confidenciais, cartões de identificação e impressão digital, etc. - Monitoramento das metas e tarefas no período presencial e de teletrabalho;
2. Como eram estabelecidas, controladas e como era dado o <i>feedback</i> das metas de desempenho no período de trabalho presencial e no de teletrabalho?	- Prazos e mensuração de entregas; - Diferenças entre as metas no trabalho presencial e em teletrabalho; - O teletrabalho facilita/dificulta o atingimento de metas.
3. No período de trabalho presencial, a organização disponibilizava aos colaboradores oportunidades para ampliar suas competências? Algo mudou com o teletrabalho? Você estabelece/estabelecia um autocontrole para executar suas atividades?	- Treinamentos que tenham como escopo o autodesenvolvimento; - Treinamentos específicos no período de teletrabalho; - Especificidades do controle de seu próprio trabalho e se esse autocontrole mudou quando passou a trabalhar em teletrabalho;
4. No período de trabalho presencial, a organização enfatizava o compartilhamento de sua cultura? Algo mudou em relação a isso no teletrabalho? Como eram e como são as reuniões, as confraternizações e a interação com colegas?	- Relevância que a cultura, as tradições e os valores desempenham na organização; - Códigos de conduta informais com funcionários; - Declaração de missão e os valores da organização; - Como são as interações sociais com os colegas de trabalho/equipe/superiores. - Como são/eram reuniões, confraternizações, etc.

Pergunta Final

- Existe algo mais que você acha importante acrescentar nessa entrevista, cujo foco é compreender as mudanças nos controles gerenciais no período de trabalho presencial em relação ao teletrabalho?

MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Controles gerenciais: uma análise a partir das mudanças dos arranjos laborais

Pesquisador: EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 77458723.0.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.750.413

Apresentação do Projeto:

Este parecer consubstanciado é elaborado após recurso aduzido pela equipe de pesquisadoras. Em parecer anterior o Projeto havia sido 'não aprovado', pois a documentação trazia afirmações de que havia sido realizado um pré-teste com interrogação de participantes, o que caracterizaria um estudo iniciado e, portanto, sem possibilidade de aprovação pelo CEP-CHS. Segundo a equipe de pesquisa, tal informação não procede e não foi realizado pré-teste, nem o estudo iniciado. Acatando tal afirmação, este CEP reconsidera o projeto no presente parecer.

Segundo o arquivo PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf, de 07/02/2024 'o estudo busca compreender os efeitos sobre os controles gerenciais da transição do trabalho presencial para o teletrabalho em uma organização do segmento educacional da região sul do Brasil. O enfoque é o da diáde de controles formal/informal a partir tanto da perspectiva dos trabalhadores quanto de seus superiores hierárquicos. O estudo tem abordagem qualitativa e caráter descritivo. Será conduzido na forma de estudo de caso. Os dados serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e a partir de observações em documentos e em notas de campo. A Análise de Conteúdo é o referencial metodológico para as análises.' É prevista a participação de 20 pessoas por meio da concessão de entrevistas.

Endereço: Rua General Carneiro, n° 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.750.413

Objetivo da Pesquisa:

Segundo o arquivo PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf, de 07/02/2024, são objetivos associados ao estudo proposto:

Objetivo Primário:

Investigar quais as mudanças percebidas nos controles gerenciais voltados ao desempenho de indivíduos que migraram da prestação de serviço presencial para o teletrabalho.

Objetivo Secundário:

- (i) Identificar as mudanças percebidas nos controles gerenciais quando da realização do trabalho;
- (ii) examinar as especificidades da migração da prestação de serviço presencial para o teletrabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o arquivo PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf, de 07/02/2024:

Riscos:

i) Desconfortos e riscos: Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados, podem causar a ocorrência de mal-estar, constrangimento, insegurança e/ou desconforto emocional, aos respondentes. Por isso, os participantes no decorrer de sua participação têm a liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa;

ii) Providências e cautelas: Para minimizar os riscos previamente descritos, o instrumento de coleta, será apresentado ao respondente para uma leitura geral antes do início da entrevista.

iii) Forma de assistência e acompanhamento: Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, as pesquisadoras ficam à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos casos de desistência, fica disponível a desconsideração de seu TCLE pelo e-mail: laiskruly@gmail.com;

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.750.413

Benefícios:

a contribuição com a pesquisa, auxiliará análises que, futuramente, serão vantajosas às organizações e sua continuidade. Além disso, o estudo promove a divulgação de opções e conhecimento para a possibilidade de fomentar vantagem competitiva para as empresas, promovendo indiretamente a manutenção de empregos e economias nos respectivos locais de atuação.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este parecer consubstanciado é elaborado após recurso aduzido pela equipe de pesquisadoras. Em parecer anterior o Projeto havia sido 'não aprovado', pois a documentação trazia afirmações de que havia sido realizado um pré-teste com interrogação de participantes, o que caracterizaria um estudo iniciado e, portanto, sem possibilidade de aprovação pelo CEP-CHS. Segundo a equipe de pesquisa, tal informação não procede e não foi realizado pré-teste, nem o estudo iniciado. Acatando tal afirmação, este CEP reconsidera o projeto no presente parecer.

Segundo o arquivo PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf, de 07/02/2024 'o estudo busca compreender os efeitos sobre os controles gerenciais da transição do trabalho presencial para o teletrabalho em uma organização do segmento educacional da região sul do Brasil. O enfoque é o da diade de controles formal/informal a partir tanto da perspectiva dos trabalhadores quanto de seus superiores hierárquicos. O estudo tem abordagem qualitativa e caráter descritivo. Será conduzido na forma de estudo de caso. Os dados serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e a partir de observações em documentos e em notas de campo. A Análise de Conteúdo é o referencial metodológico para as análises.' É prevista a participação de 20 pessoas por meio da concessão de entrevistas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos de apresentação obrigatória (lista completa ao final do parecer) presentes e adequados

Recomendações:

Não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise e deliberações deste colegiado concluiu-se que, salvo melhor juízo, não há

Endereço: Rua General Carneiro, n° 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.750.413

pendências ou inadequações no protocolo em tela.

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetido via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	14_CEP_CHS_TCLE_reconsid_corrigido.docx	22/03/2024 08:07:28	FABIANY HELOIZA GONÇALVES	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	14/03/2024 21:47:18		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	15_Projeto_de_Pesquisa_cronograma_ajustado.docx	14/03/2024 21:46:32	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	14_CEP_CHS_TCLE_reconsid.docx	14/03/2024 21:45:53	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	13_Pedido_de_reconsideracaoassinadoedilais.pdf	14/03/2024 21:45:20	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf	07/02/2024 16:33:03		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_ajustado.docx	07/02/2024 15:19:39	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf	26/12/2023 12:17:24		Aceito

Endereço: Rua General Carneiro, nº 480, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
 Bairro: Centro CEP: 80.060-150
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3360-5094 E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.750.413

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_atualizado_dez23.docx	26/12/2023 12:01:04	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf	01/12/2023 19:02:19		Aceito
Declaração de concordância	concordanciaass.pdf	01/12/2023 19:02:02	LAIS BEATRIZ KRULY	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2241780.pdf	06/11/2023 09:57:14		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	1_CEP_CHS_TCLE_ok.docx	06/11/2023 09:56:31	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_ok.pdf	06/11/2023 09:32:23	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2_Projeto_de_Pesquisa_ok.docx	05/11/2023 13:48:19	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	3_Instrumento_pesquisa_ok.docx	05/11/2023 13:46:15	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	4_Extrato_ATA_PPGCONT_ok.pdf	05/11/2023 13:45:26	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 08 de Abril de 2024

Assinado por:
Simone Cristina Ramos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Carneiro, nº 480, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro CEP: 80.080-150
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 E-mail: cep_chs@ufpr.br

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: CONTROLES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MUDANÇAS DOS ARRANJOS LABORAIS

Pesquisador/a responsável: Edicleia Andrade Dos Santos

Pesquisador/a assistente: Laís Beatriz Kruly

Local da Pesquisa: Universidade Federal do Paraná

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 – 1º andar – Jardim Botânico – Curitiba

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, você poderá buscar orientação junto a equipe de pesquisadores. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada CONTROLES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MUDANÇAS DOS ARRANJOS LABORAIS, tem como objetivo investigar quais as mudanças percebidas nos controles gerenciais voltados ao desempenho de indivíduos que migraram da prestação de serviço presencial para o teletrabalho.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a: responder uma entrevista semiestruturada acerca das percepções sobre a mudança nos controles gerenciais ocorridas com a mudança do trabalho presencial para o teletrabalho.

Desconfortos e riscos:

- i) Desconfortos e riscos: Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados podem causar desconforto emocional aos respondentes. Por isso, os participantes, no decorrer de sua participação, têm a liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa;
- ii) Providências e cautelas: Para minimizar os riscos previamente descritos, o instrumento de coleta será apresentado ao respondente para uma leitura geral antes do início da entrevista.
- iii) Forma de assistência e acompanhamento: Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, as pesquisadoras ficam à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos casos de desistência, fica disponível a reconsideração de seu TCLE pelo e-mail: laiskruly@gmail.com;
- iv) Benefícios: a contribuição com a pesquisa, auxiliará análises que, futuramente, serão vantajosas às organizações e sua continuidade. Além disso, o estudo promove a divulgação de opções e conhecimento para a possibilidade de fomentar vantagem competitiva para as empresas, promovendo indiretamente a manutenção de empregos e economias nos respectivos locais de atuação.

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do (s) pesquisador (es) responsável (is) (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados: os dados serão armazenados, em arquivo digital.

Sigilo e privacidade: Você tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. Ou seja, seu nome nunca será citado, a não ser que você manifeste que abre mão do direito ao sigilo.

() Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e Indenização: Sua participação no estudo não implicará em custos adicionais, não terá qualquer despesa com a realização das entrevistas. Também não haverá nenhuma forma de pagamento pela sua participação.

Diante de eventual despesa, você será ressarcido pelo (s) pesquisador (es). Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Resultados da pesquisa: Você terá garantia de acesso aos resultados da pesquisa. Caso você participante da pesquisa queira ter acesso aos resultados do estudo, além das formas de publicação da dissertação e artigo, poderá solicitar as pesquisadoras via e-mail.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es):

Pesquisador responsável: Edicreia Andrade dos Santos

Endereço: Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala 31, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico

Telefone: (42) 99808.1290

E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br e laiskruly@gmail.com;

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094 ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____

pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Você tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao TCLE, este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante/responsável legal, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº [campo a ser preenchido após a aprovação e aprovada com o Parecer número campo a ser preenchido após a aprovação emitido em data - campo a ser preenchido após a aprovação.

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Data: ____/____/____.

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____