

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE (UNICENTRO)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

KAMILLE MACHADO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TELETRABALHO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) CAMPUS
LARANJEIRAS DO SUL**

**GUARAPUAVA
2023**

KAMILLE MACHADO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TELETRABALHO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) CAMPUS
LARANJEIRAS DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) - Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Zoraide da Fonseca Costa

**GUARAPUAVA
2023**

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

S237a Santos, Kamille Machado dos
Análise do processo de institucionalização do teletrabalho na
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) Campus Laranjeiras do Sul /
Kamille Machado dos Santos. -- Guarapuava, 2023.
x, 117 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste,
Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração:
Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2023.

Orientadora: Zoraide da Fonseca Costa
Banca examinadora: Stella Maris Lima Altoé Suave, Fernando Zatt
ScharDOSin

Bibliografia

1. Processo de institucionalização. 2. Teoria institucional. 3. Teletrabalho.
4. Inovação e tecnologia. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

CDD 658.406

TERMO DE APROVAÇÃO

KAMILLE MACHADO DOS SANTOS

ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL

Dissertação aprovada em 21/09/2023 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração (PPGADM), área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Zoraide da Fonseca Costa
 Instituição: PPGADM/UNICENTRO

 Profa. Dra. Stella Maris Lima Altoé Suave
 Instituição: PPGADM/UNICENTRO

 Prof. Dr. Fernando Zatt Schardosin
 Instituição: UFFS

Guarapuava/PR, 21/09/2023.

AGRADECIMENTOS

Quero começar meus agradecimentos homenageando e expressando minha profunda gratidão ao meu bisavô, TALES GUEDES DOS SANTOS. A influência que ele exerceu em minha jornada acadêmica é verdadeiramente inestimável, e é com humildade que dedico esta dissertação a sua memória, em reconhecimento eterno de sua sabedoria e exemplo que ele representou.

Agradeço profundamente ao universo por todas as bênçãos, oportunidades e momentos de beleza que Ele me proporcionou.

Minha eterna gratidão à minha querida mãe, a senhora esteve sempre presente, oferecendo orientação, sua ajuda prática e seu amor.

Agradeço de igual forma os meus irmãos e familiares próximos, pelo apoio sempre presente.

Expresso a minha gratidão ao meu amado esposo por seu companheirismo que foi fundamental desde os meus dias de graduação até a conclusão deste mestrado. Este mestrado é uma celebração não apenas do meu esforço, mas também do nosso trabalho em equipe e do amor que compartilhamos. Obrigada por ser meu maior apoiador, confidente e amigo ao longo desta jornada. Sua dedicação em apoiar meus sonhos é um presente que valorizo além das palavras.

Dirijo também o meu agradecimento à Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), por me ter oportunizado um ensino de qualidade, com professores capacitados em seu quadro docente que, certamente, foram responsáveis pela base sólida na realização deste trabalho.

À minha orientadora, que acompanhou essa trajetória e me oportunizou momentos importantes de aprendizado, bem como pelas sugestões durante o desenvolvimento da dissertação.

Aos membros da banca avaliadora, agradeço por dedicarem seu tempo e conhecimento na avaliação deste trabalho.

Agradeço ainda, os meus colegas de trabalho da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - *Campus* Laranjeiras do Sul-PR pelo suporte e pela generosa concessão de horas de estudos, que foram fundamentais para o meu aprimoramento acadêmico e profissional.

A todos, minha sincera GRATIDÃO!

“A positividade é a semente que cultivamos em nossos corações, que floresce em felicidade e sucesso”.

(Autor Desconhecido)

RESUMO

A pandemia do coronavírus (COVID-19), refletiu mudanças na sociedade e avanços na Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do trabalho. Devido ao contexto histórico, surgiu demandas de novas formas de desenvolver o trabalho por meio do teletrabalho ou trabalho remoto. O teletrabalho se caracteriza em que o teletrabalhador de uma instituição permite que execute suas atividades em ambientes diversos ao convencional. Esta pesquisa aborda a institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - *Campus Laranjeiras do Sul*, em resposta às transformações desencadeadas pela pandemia de COVID-19 e à subsequente adoção formal do teletrabalho. Diante disso, esta pesquisa surge com o objetivo de analisar a institucionalização do teletrabalho na UFFS - *Campus Laranjeiras do Sul*. Utilizando o modelo teórico de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) como base, este estudo emprega uma abordagem quantitativa descritiva. A metodologia envolve a aplicação de um questionário estruturado a teletrabalhadores no cargo Técnico Administrativo da Educação (TAE). O questionário foi desenvolvido para avaliar os estágios de institucionalização do teletrabalho com base no modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999). Os participantes foram convidados a expressar suas percepções e experiências, por meio de respostas em uma escala *Likert*, abordando os construtos de habitualização, objetivação e sedimentação. A amostra da pesquisa foi composta por 72 servidores TAE, que representaram o quantitativo da população-alvo no Campus. No entanto, a amostra final para a pesquisa foi composta por 47 participantes, tornando-a representativa e significativa. Os principais resultados indicam que a sedimentação do teletrabalho foi percebida como o estágio mais avançado, com uma média de (3,87) seguida pela objetivação (3,70) e habitualização (3,41). A maioria dos participantes relatou uma percepção positiva do teletrabalho, acreditando que contribuiu para melhorias no desempenho da UFFS. Além disso, a baixa resistência à continuidade do teletrabalho e a intenção de continuar trabalhando remotamente foram tendências notáveis entre os respondentes. Esses resultados fornecem uma compreensão mais clara da institucionalização do teletrabalho na UFFS e como essa modalidade de trabalho evoluiu dentro da instituição. As descobertas deste estudo podem servir como base para melhorias na gestão do teletrabalho na UFFS e influenciar futuras decisões relacionadas ao trabalho remoto. Este estudo oferece conhecimentos fundamentais com implicações práticas, teóricas e sociais significativas. Para os gestores da UFFS e outras instituições acadêmicas, os resultados servem como um guia para a implementação eficaz do teletrabalho. Além disso, os achados podem influenciar políticas e práticas relacionadas ao trabalho remoto. Em um contexto social, a pesquisa pode beneficiar os STAE, aumentando sua confiança, motivação e direcionando esforços de desenvolvimento profissional em tecnologia e inovação.

Palavras-chave: Processo de institucionalização. Teoria institucional. Teletrabalho. Inovação e tecnologia.

ABSTRACT

The coronavirus (COVID-19) pandemic has brought about changes in society and advancements in Information and Communication Technology (ICT) in the realm of work. Due to the historical context, there has been a demand for new ways of conducting work through telecommuting or remote work. Telecommuting is characterized by allowing employees to carry out their tasks in diverse environments outside the conventional office. This research addresses the institutionalization of telecommuting at the Federal University of Fronteira Sul (UFFS) - *Campus Laranjeiras do Sul*, in response to the transformations triggered by the COVID-19 pandemic and the subsequent formal adoption of telecommuting. In light of this, this research aims to analyze the institutionalization of telecommuting at UFFS - *Campus Laranjeiras do Sul*. Drawing on Tolbert and Zucker's (1999) theoretical model of institutionalization processes as a foundation, this study employs a quantitative descriptive approach. The methodology involves the administration of a structured questionnaire to Administrative and Educational Technicians (TAEs) engaged in telecommuting roles. The questionnaire was designed to assess the stages of telecommuting institutionalization based on Tolbert and Zucker's (1999) theoretical model. Participants were invited to express their perceptions and experiences through responses on a Likert scale, addressing the constructs of habituation, objectivation, and sedimentation. A research sample was comprised of 72, who represented the target population at the Campus. However, the final sample for the research consisted of 47 participants, making it representative and significant. The main findings indicate that the sedimentation of telecommuting was perceived as the most advanced stage, with an average score of (3,87), followed by objectivation (3,70) and habituation (3,41). Most participants reported a positive perception of telecommuting, believing it contributed to improvements in UFFS's performance. Additionally, the low resistance to the continuation of telecommuting and the intention to continue working remotely were notable trends among respondents. These results provide a clearer understanding of the institutionalization of telecommuting at UFFS and how this mode of work has evolved within the institution. The findings of this study can serve as a foundation for enhancing telecommuting management at UFFS and influencing future decisions related to remote work. This study provides fundamental insights with significant practical, theoretical, and social implications. For UFFS managers and other academic institutions, the findings serve as a guide for the effective implementation of telecommuting. Furthermore, the results can influence policies and practices related to remote work. In a social context, the research can benefit STAE, increasing their confidence, motivation, and guiding efforts toward professional development in technology and innovation.

Keywords: Institutionalization process. Institutional theory. Telecommuting. Innovation and technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução histórica do processo de implantação do trabalho remoto ao teletrabalho	14
Figura 2: Processos inerentes à institucionalização	25
Figura 3: Processo de cinco estágios de decisão de inovação	31
Figura 4: Modelo teórico do estudo	42
Figura 5: Mapa de Localização dos Campi da UFFS.....	47
Figura 6: Escala tipo Likert com cinco pontos.....	49
Figura 7: Vista da UFFS – Campus Laranjeiras do Sul	54
Figura 8: Organograma Institucional – Campus Laranjeiras do Sul	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Porcentagem dos participantes por unidade do Campus Laranjeiras do Sul.....	50
Gráfico 2: Situação dos STAE Campus Laranjeiras do Sul	57
Gráfico 3: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com o sexo	62
Gráfico 4: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a Idade.....	62
Gráfico 5: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a formação.....	63
Gráfico 6: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com o tempo de trabalho na UFFS	64
Gráfico 7: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a carga horária de trabalho.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pilares de Análise Institucional	24
Quadro 2: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.....	25
Quadro 3: Impactos da adoção ampla do trabalho domiciliar	37
Quadro 4 - Modelo de Evolução de Governo Digital	39
Quadro 5: Construtos de processo de institucionalização	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Regras Práticas sobre a Dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach.....	52
Tabela 2: Cargos TAE na UFFS Campus Laranjeiras do Sul	56
Tabela 3: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1ª ordem (habitualização)	67
Tabela 4: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1º ordem (objetificação)	73
Tabela 5: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1ª ordem (sedimentação)	79
Tabela 6: Estatística descritiva Média Geral por construto.....	82
Tabela 7: Confiabilidade das escalas dos construtos.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
DOU	Diário Oficial da União
EGD	Estratégia de Governo Digital
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
IFES	Instituição Federal de Ensino
IN	Instrução Normativa
NSO	Nível de Segurança Operacional
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial de Saúde
PG	Programa de Gestão
PGC	Programa de Gestão e Desenvolvimento
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
RBF	Receita Federal do Brasil
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
STAE	Servidores Técnicos Administrativos da Educação
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFFS	Universidade Federal da Fronteira do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.4.1 Objetivo geral	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	23
2.1.1 Inovação	26
2.1.2 Habitualização.....	26
2.1.3 Objetificação	27
2.1.4 Sedimentação.....	27
2.2 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	28
2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	32
2.4 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	34
2.4.1 Transformação Digital	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 MODELO TEÓRICO E CONSTRUTOS DA PESQUISA	42
3.2.1 Categorias de análise.....	45
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE, UNIVERSO E AMOSTRA.....	46
3.4 COLETA DE DADOS	48
3.4.1 Instrumento de pesquisa.....	48
3.4.2 Pré-teste e revisão do instrumento de pesquisa.....	51
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	51
3.6 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS	52
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	54
4.2 PROGRAMA DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.....	57
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	60
4.3.1 Sexo	61
4.3.2 Idade	62

4.3.3 Nível de escolaridade	63
4.3.4 Tempo de trabalho na UFFS	64
4.3.5 Modalidade de trabalho.....	64
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS	65
4.4.1 Habituação (Estágio de pré-institucionalização).....	66
4.4.2 Objetivação (Estágio de semi-institucionalização)	72
4.4.3 Sedimentação (Estágio de institucionalização total).....	78
4.3.4 Análise Geral das Médias dos Construtos	82
4.5 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6 REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório tem a finalidade de delimitar e delinear a pesquisa, para isso o tema da pesquisa e sua contextualização são apresentados. Seguidamente, são apresentadas as justificativas, tendo um direcionamento para a linha de pesquisa de inovação tecnologia, e por fim, é relatado o problema de pesquisa, o qual tem função de nortear e definir os objetivos do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em dezembro de 2019 foi identificado o Coronavírus, denominado (SARS-CoV-2), causador da doença COVID-19, sendo inicialmente uma grave epidemia na província de Hubei – Wuhan (China), em seguida passou a ser transmitido por todas as fronteiras do mundo (LIPSITCH; SWERDLOW; FINELLI, 2020). No Brasil a presença do vírus foi detectada no início de 2020, o que resultou na Portaria N° 188/GM/MS publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 4 de fevereiro de 2020, que declara situação de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN).

Em seguida, a Lei N° 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, dispôs sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto iniciado em 2019 (BRASIL, 2020a). E em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS), caracteriza a COVID-19 como uma situação de pandemia (UNA-SUS, 2020).

Diante a situação levou organizações a tomarem medidas protetivas à saúde de seus trabalhadores, levando a planejarem uma nova forma de executar as suas atividades, a opção foi o trabalho na modalidade remota que implicou em

alterar a localização central do trabalho longe do espaço habitual do escritório. É basicamente um arranjo de trabalho no qual os funcionários não têm que se deslocar para um espaço de trabalho central, como um escritório. O trabalho remoto é definido como trabalhar fora do local de trabalho convencional e se comunicar por meio de telecomunicações ou tecnologia baseada em computador (PATTNAIK; JENA, 2021, p. 876). [tradução da autora].

Portanto, o trabalho remoto permitiu às organizações a opção de estarem operacionalmente ativas em situação de turbulência, no período em que os funcionários estavam em situação de impedimento de deslocamentos para o trabalho. O modelo de trabalho

remoto possibilita ter uma liberdade geográfica, viabilizada pelas evoluções tecnológicas. Principalmente, pelo desenvolvimento e expansão do uso frequente da internet, que permite uma nova maneira de realizar o trabalho nas organizações (TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

A teoria da modernidade revela que o trabalho remoto tem como base as transformações estruturais induzidas pela tecnologia que são capazes de modificar o espaço, tempo e o lugar (SOROUI, 2021). Além da implementação da tecnologia, a introdução da inovação ao nível organizacional é essencial e pode impulsionar o comportamento dos indivíduos (LIU *et al.*, 2016) e suas percepções (JANSSEN, 2010). O comportamento inovador no trabalho pode ser caracterizado em três fases, sendo a criação, introdução e aplicação de novas ideias, seja para um grupo ou organização, com objetivo de aumentar o desempenho (JANSSEN, 2010). As mudanças organizacionais induzem a desenvolver novas formas e rotinas de trabalho que apresentem um “comportamento inovador do trabalho” (JANSSEN, 2010), com a estratégia de adaptar-se melhor a situação.

A UFFS no dia 16 de março de 2020 paralisou as suas atividades presenciais, com base na Portaria Nº 291/GR/UFFS/2020, que estabelece procedimentos para a realização das atividades administrativas e dispõe em seu artigo 4º que “as atividades poderão ser exercidas em regime de trabalho remoto, quando tecnicamente possível” (UFFS, 2020a). Conforme as leis, portarias e instruções normativas impostas por órgãos do governo para evitar a disseminação do vírus da COVID-19, muitos servidores continuaram suas atividades regulares de trabalho enquanto trabalham remotamente utilizando Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Tal situação, contribuiu para a transformação de processos manuais para digitais durante o período de execução da modalidade de trabalho remoto, fortalecendo a estratégia de governo digital que nortearam a transformação do governo por meio de tecnologias digitais (GOV.BR, 2022a).

Na universidade, medidas sanitárias foram tomadas para tentar conter a disseminação do novo coronavírus SARS-CoV-2, entre elas, a recomendação foi o isolamento social, a sua importância era ajudar a desacelerar o avanço da doença. Diante ao contexto histórico, foi estabelecido pelo Conselho Universitário a Resolução Nº 35/CONSUNI/UFFS/2020 (UFFS, 2020b), que constitui um protocolo de biossegurança e diretrizes institucionais, contendo critérios para o trabalho remoto durante a pandemia, os quais estão descritos no Anexo I, em seu artigo 32, o qual informa que

Art. 32 As atividades desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos permanecem como Trabalho Remoto e respeitarão as decisões estabelecidas no Conselho de Campus e/ou pela Reitoria em relação ao Nível de Segurança Operacional (NSO) de cada Unidade Organizacional. Entretanto, frente a demandas de atividades nos setores, desde que admitida e/ou definida pela chefia imediata, poderão ocorrer de forma presencial, ressalvadas as situações de servidores em grupo de risco. §1º Entende-se por trabalho remoto aquele executado por meio de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação que permitam a sua plena realização fora das dependências da Unidade. §2º A presença do servidor técnico-administrativo no local de trabalho ocorrerá mediante demanda, respeitando as orientações de Biossegurança dispostos nesta Resolução.

Com a diminuição dos casos do coronavírus SARS-CoV-2, o Ministério da Saúde, por meio da publicação da Portaria GM/MS Nº 913, em 22 de abril de 2022, declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) e revoga a Portaria GM/MS Nº 188, de 4 de fevereiro de 2020. Em consequência, o Ministério da Economia, por meio da Instrução Normativa (IN) SGP/SEDGG/ME Nº 36, de 5 de maio de 2022, estabeleceu o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), entrando em vigor na data de 6 de junho de 2022. Portanto, nenhum servidor está autorizado a permanecer em trabalho remoto em decorrência da pandemia de COVID-19, por não haver mais amparo legal para execução das atividades laborais em regime de trabalho remoto no contexto da ESPIN. Porém, o retorno das atividades presenciais em cada *Campus* da UFFS foi planejado e avaliado o Nível de Segurança Operacional (NSO), conforme protocolo de biossegurança e deliberado o retorno gradual ou completo pelos Conselhos de *Campus* e Reitoria.

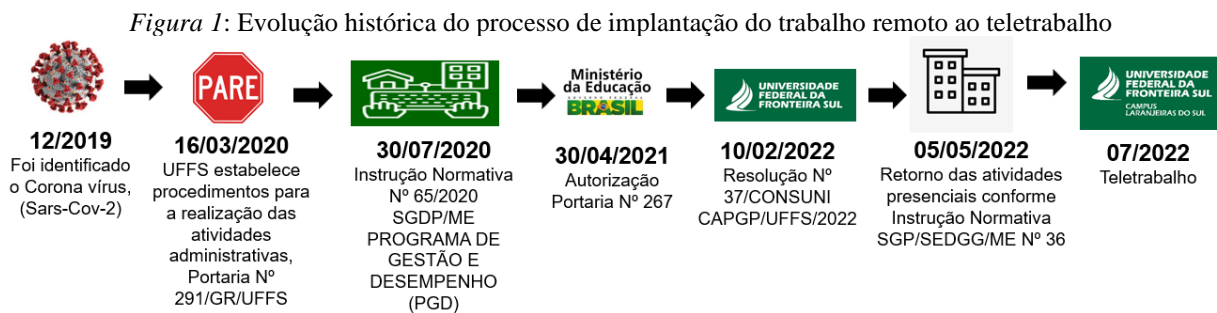
Com esta nova situação todos os STAE retornaram às suas atividades presenciais com a perspectiva de implementação do Programa de Gestão da UFFS, consoante ao disposto da IN Nº 65/2020/SEGEP/ME (BRASIL, 2020b), que possibilitou aos servidores aderirem ao programa de gestão de um novo regime de trabalho na modalidade do teletrabalho, sendo a sua adesão facultativa. A implementação no âmbito das unidades do Ministério da Educação (MEC) e de duas entidades vinculadas está autorizada pela Portaria Nº 267, de 30 de abril de 2021. A modalidade de teletrabalho é uma ferramenta de gestão institucional da UFFS e autorizada em ato normativo e respaldada pela Resolução Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022, a sua função é regulamentar as atividades (UFFS, 2022a).

Os participantes que aderiram ao Programa de Gestão foram dispensados do controle de frequência (ponto eletrônico) nos termos da IN Nº 65/2020/SEGEP/ME, desta forma foi autorizado ao servidor executar as suas atividades em regime de teletrabalho. Sendo que o cumprimento da jornada pelo participante pode ser desempenhado fora dos ambientes físicos

da UFFS, em regime de execução integral ou parcial, de forma remota e com o uso de recursos tecnológicos. As atividades são executadas por meio de controle e englobam metas, prazos e entregas antecipadamente planejadas (UFFS, 2022a).

Deste modo, o trabalho remoto diverge do teletrabalho, sendo que o primeiro foi uma normatização realizada pelo governo que visava atender a uma demanda atípica durante o contexto de pandemia e durante vigência da lei de forma obrigatória para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19) (BRASIL, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f).

Em resumo, toda a evolução histórica do processo de implantação do trabalho remoto ao teletrabalho pode ser observada na Figura 1, a seguir:



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O presente estudo traz a realidade de uma categoria de trabalhadores que são os servidores Técnicos Administrativos da Educação (STAE) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) que desenvolveram um novo modo de organização e ressignificação do trabalho. Que diante ao fato de situação de pandemia adotou consequentemente novos comportamentos no trabalho, motivado a restaurar ou reinventar as condições da vida organizacional que antes eram acessíveis, por meio da lógica da organização e padrão do local de trabalho (SOROUI, 2021).

Assim, desperta a oportunidade e interesse como servidora pública Técnica Administrativa em Educação da UFFS em compreender as várias percepções e atitudes em relação à institucionalização do teletrabalho. Diante a esta visão, o presente estudo visa contribuir para uma discussão sobre a modalidade de teletrabalho e os avanços da inovação e tecnologia, por meio de um estudo da percepção dos STAE, através do compartilhamento do conhecimento adquirido.

Destaca-se que até o momento dessa pesquisa de dissertação não foram encontrados artigos, dissertações ou teses semelhantes a este na UFFS, porém foram realizados estudos técnicos de avaliação do Programa de Gestão de teletrabalho pela própria instituição.

Foram identificados estudos já realizados em outras instituições de ensino superior sobre essa perspectiva de pesquisa que fazem alinhamento com a temática, contemplando o trabalho remoto e teletrabalho. A pesquisa de dissertação de mestrado de Gibran (2022), busca avaliar os impactos do trabalho remoto implementado para os STAE da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) durante a Covid-19, a mesma buscou identificar as percepções e verificou as correlações entre os fatores de impacto do trabalho remoto.

A segunda pesquisa de dissertação encontrada pertence a Ressureição (2022), buscou compreender como o gestor universitário percebe o processo da gestão do teletrabalho, também descreveu as diretrizes da política pública, e por fim propôs ações para fortalecer a modalidade de teletrabalho para os STAE da UFSC.

A terceira dissertação é de Araújo (2020) que identificou as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho, durante a pandemia da Covid-19, na percepção dos STAE da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), o qual apresentou uma relação das características do público-alvo, funcionais e demográficos dos servidores com as práticas de teletrabalho. No entanto, é importante observar que o autor da dissertação utilizou o termo “teletrabalho” de forma errada, pois a terminologia correta para essa modalidade de trabalho realizado durante a situação de pandemia é “trabalho remoto”, o qual foi desempenhado em um período temporário.

No cenário contemporâneo, o teletrabalho emergiu como uma resposta transformadora às mudanças socioeconômicas e tecnológicas. Impulsionado por avanços na Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e as demandas impostas pela pandemia de COVID-19, o teletrabalho transcendeu as fronteiras convencionais do local de trabalho. Essa modalidade, que permite que os colaboradores executem suas atividades remotamente, ganhou relevância e destaque em organizações e instituições públicas e privadas em todo o mundo.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como uma instituição de ensino superior, não ficou imune a essas transformações. Em resposta aos desafios impostos pela pandemia e à necessidade de adaptação às novas dinâmicas de trabalho, a UFFS - *Campus Laranjeiras do Sul*, assim como muitas outras instituições, adotou inicialmente o trabalho remoto de maneira temporária, porém ao decorrer do tempo adotou formalmente o teletrabalho como uma modalidade de trabalho. Esta dissertação propõe uma análise aprofundada desse processo de institucionalização do teletrabalho na UFFS - *Campus Laranjeiras do Sul*.

A modalidade teletrabalho realizado pelos STAE é um tema relevante a ser analisado de como ocorreu o processo de institucionalização de uma nova perspectiva de desenvolver as atividades que antes eram executadas somente de forma presencial. Com base no modelo

teórico de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), esta pesquisa tem como objetivo analisar os estágios de institucionalização do teletrabalho na UFFS-LS. A análise desses estágios de institucionalização do teletrabalho fornecerá conhecimentos sobre como essa modalidade de trabalho evoluiu na UFFS, identificando as forças ligadas à habitualização, objetivação e sedimentação, e seu impacto percebido pelos STAE.

Dessa forma, esta dissertação emerge como uma investigação relevante e oportuna, que busca iluminar um aspecto essencial das transformações contemporâneas no mundo do trabalho e suas implicações nas instituições de ensino superior.

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações passaram por mudanças e incertezas, e buscaram novos caminhos para adaptar suas políticas, seus procedimentos e práticas de trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Diante a uma necessidade de mudança organizacional, a instituição necessita ser analisada, e o impacto gerado nos seus procedimentos e práticas de trabalho.

Fora a atenção dada para o campo da saúde, as ciências sociais estão coletando e analisando dados que podem ser usados para entender como a pandemia tem impactado as organizações e os trabalhadores, diante do novo contexto (PAIXÃO; BARBOSA; SALES, 2020). Dessa forma, as relações de trabalho ganham uma nova dimensão, com o surgimento de uma necessidade de redefinir tempo e espaço, estabelecendo um ritmo diferente do que era habitual das atividades, o que torna necessário constatar a relação de trabalho reconhecida pela utilização da tecnologia (RODRIGUES, 2011).

Diante ao exposto, o trabalho remoto é um tema atual e relevante, devido às evoluções tecnológicas que aconteceram a partir de uma necessidade. Essas evoluções proporcionaram uma nova perspectiva de desenvolver o trabalho nas organizações (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Assim, diversas organizações foram desafiadas “a gerir sua equipe à distância”, além de organizarem uma rotina de trabalho que mantenha o engajamento, porém sem deixar a produtividade (ANGONESE, 2020). O trabalho remoto ganhou ênfase, pela possibilidade de desenvolver o trabalho na própria residência do trabalhador, que é possível após a expansão da internet (RAFALSKI, ANDRADE, 2015; REIS *et al.*, 2020).

Já a modalidade de teletrabalho possibilita para o trabalhador desenvolver as suas atividades laborais em qualquer localidade geográfica e estudos revelam diversas vantagens e experiências de trabalho para os trabalhadores, organizações e sociedade (NILLES, 1997).

Dados os benefícios conhecidos na literatura existente sobre o assunto, por exemplo, liberdade de planejamento de tempo; autonomia; redução da comunicação informal; aumento do tempo familiar e lazer; menor estresse; melhor produtividade; redução de tempo de deslocamento; aumento da satisfação no trabalho; redução do congestionamento do tráfego e da poluição do ar (NAKROŠIENĖ, *et al.*, 2019). Porém, os autores anteriores mostram um contraponto em relação ao enfraquecimento da comunicação e interação social.

Estudos revelam que a possibilidade de trabalhar em casa tem sido tradicionalmente considerada como um meio de aumentar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (*work-life balance*) de um indivíduo, tendo o objetivo a ponderação das relações entre trabalho e família (ERRO-GARCÉS *et al.*, 2022). Como também deve existir um balanceamento para não propiciar um desencadeamento dos conflitos de papéis e assumir diversas tarefas, o qual tem de convergir para questões da Psicologia Positiva que recomenda uma orientação de sentimento de motivação, satisfação e bem-estar (ALTOÉ, 2014).

As atividades de trabalho realizadas em locais diferentes de um ambiente físico tradicional de uma organização, são definidos como teletrabalho, trabalho virtual, teletrabalho em casa, teletrabalho móvel, trabalho remoto, entre outras denominações. (BAILEY; KURLAND, 2002; NILLES, 1997).

A pandemia induziu diversas novas formas de trabalho, envolvendo diferentes graus de jornada de trabalho (teletrabalho integral ou teletrabalho parcial – parte teletrabalho e parte presencial). O teletrabalho pode ser explicado como uma prática de trabalho na qual os indivíduos de uma organização realizam acordo de uma parte de suas horas de trabalho ou dias de semana fora da organização, normalmente de casa e utilizando de recursos tecnológicos para realização de atividades de trabalho.

Sem perspectiva de vacina para os indivíduos para imunização contra o contágio da doença respiratória e seus sintomas, o isolamento social foi identificado a melhor opção para o controle da propagação do vírus, portanto os servidores STAE foram orientados a realizar os seus trabalhos no próprio domicílio. Posteriormente, logo após o impedimento de permanecer em trabalho remoto foi implantado o Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho na UFFS.

O estudo em questão é um tema provocativo, devido a sua atualidade, principalmente em relação à sua influência sobre a aprendizagem e comportamento na organização, e na capacidade de desbloquear a inovação e o pensamento criativo. À vista disso, a justificativa deste estudo é revisitar pesquisas científicas que tratam sobre a temática dentro das Ciências Sociais Aplicadas, juntamente alinhada com a linha de pesquisa de Inovação e Tecnologia do Programa

de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração (PPGADM), que visa desenvolver um estudo em uma organização pública com foco em questões relacionadas às percepções dos STAE considerando as suas experiências.

Além do descrito anteriormente, o estudo proporciona aos STAE a possibilidade de uma produção científica qualificada e consistente que demonstre um panorama da realidade do trabalho remoto.

Sendo assim, foram identificadas três circunstâncias que fundamentam o desenvolvimento deste estudo, consistindo na relevância, viabilidade e aplicabilidade. Primeiramente, a relevância é devida a sua importância teórica, social e institucional, como também será ampliado à UFFS e seus STAE, em uma perspectiva individual e coletiva de conhecimento.

Seguindo o ponto de vista da viabilidade, o estudo mostra-se conveniente, pois a mestranda é servidora pública federal, pertencente ao quadro de servidores da UFFS, lotada no *Campus Laranjeiras do Sul*. Acrescentando a realidade da experiência vivenciada pela mesma durante o trabalho remoto e teletrabalho, além disso possui acessibilidade aos participantes da pesquisa que correspondem aos STAE e podem contribuir para o estudo.

O terceiro ponto é a aplicabilidade desta investigação, pois é identificada como uma oportunidade para obter conhecimento e realizar difusão do resultado da pesquisa para o debate sobre o trabalho remoto no contexto da pandemia da COVID-19, por meio da análise dos dados das percepções e ações dos STAE. Assim, será possível entender exatamente o contexto, a partir de um relatório final com os principais resultados obtidos e demais informações pertinentes para a UFFS.

Outra relevância deste estudo é a produção de conhecimento com a intenção de que seja utilizado por outros interessados de forma direta, por meio de planos de ação voltados à gestão organizacional. A intenção é produzir resultados positivos que possibilitem que esta Instituição Federal de Ensino (IFES) alcance os seus objetivos e planos de implementação de teletrabalho (pós-pandemia), conforme o disposto na IN Nº 65/2020-SGDP/ME, do Ministério da Economia, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação do trabalho remoto, por meio de Programa de Gestão.

O desenvolvimento teórico e metodológico desta análise tem como pressuposto a realidade conhecida, sendo a instituição em que a pesquisadora atua como STAE. Por essa razão, não pode ser observada como fator isolado ou inerte, pois a mesma detém conhecimento do contexto institucional e acesso ao público-alvo.

Portanto, por se tratar de um tema que traz à tona uma série de questionamentos aos gestores universitários, despertou ainda mais o interesse da autora de dissertar o contexto da UFFS, com vistas a compreender os avanços na inovação e tecnologia.

A pesquisa adere a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO), uma vez que a referida linha de pesquisa busca desenvolver estudos em organizações públicas com foco nas questões relacionadas à gestão da tecnologia e da inovação, bem como das “relações e/ou implicações delas com as estratégias organizacionais, com o desempenho organizacional” (UNICENTRO, 2013).

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A Covid-19 mostrou a necessidade de implementar a inovação no ambiente organizacional em razão da transição do escritório para o trabalho remoto. Essa alteração de ambiente de trabalho ocorreu de forma instantânea, após as medidas do governo que impuseram o distanciamento social, esses acontecimentos fizeram com que os locais de trabalho tradicionais fossem transferidos para o espaço digital. Organizações foram desafiadas a criar capacidade de utilizar efetivamente a tecnologia, devido ao afastamento físico social que forçadamente impulsionou o trabalho remoto, como resultado buscou-se a necessidade de transformação digital no local de trabalho (ZACHER; RUDOLPH, 2021; BRANICKI, 2020).

Diante desse contexto, as universidades focaram na estratégia de transformação digital para se manterem eficientes. A transformação tecnológica traz revolução para a era atual, provocando a expectativa de transformação digital nas organizações (HASHIM; TLEMSANI, 2022).

A digitalização refere-se a um processo técnico, ou seja, envolve a integração das tecnologias digitais na vida cotidiana. Basicamente, a digitalização é um processo que transforma informações analógicas em formato digital, e utiliza-se da programação ou comunicação de produtos físicos, essa digitalização é percebida como um processo sociotecnológico de implementação de técnicas de digitalização a contextos sociais e institucionais (BICAN; BREM, 2020).

A digitalização possibilita criar novas oportunidades para as organizações. No entanto, necessita de fatores que possam influenciar a transformação digital em toda a cadeia de valor, que inclui gestão, recursos humanos, logística, atendimento ao usuário, etc. (KILIMIS *et al.*,

2019). Enfim, a tecnologia digital tem como base as inovações em plataformas e ambientes digitais.

Refletir sobre a literatura anterior relacionada a transformação digital, como descrito acima, me motiva a proceder uma estrutura para uma análise mais profunda. Além da base teórica acrescento a informação que na minha vida profissional sempre atuei em órgãos públicos que exigiam a presencialidade para atender as demandas de atividades processuais de documentos tipo físicos. Nesta fase de trabalho administrativo a inovação e a tecnologia eram impedidas pela burocracia, por causa do sistema de regulamento, rotina, hierarquia, estrutura ineficiente, morosidade na solução de questões e necessidades das pessoas.

A Covid-19 produziu um impacto que incentivou as organizações a usarem a inovação e a tecnologia para executarem os seus trabalhos administrativos, o qual conduziu à institucionalização de uma nova realidade. A vista disso, surgem algumas indagações em relação a este contexto, sendo: Será que o contexto de pandemia conduziu para uma mudança de trabalho de maneira permanente ou apenas temporariamente na UFFS? O processo de institucionalização de criação, difusão e perpetuação de elementos de inovação induziram mudanças sociais e administrativas na UFFS?

Levando em consideração essas questões, a pesquisa tem como propósito investigar o processo de institucionalização que partiu do trabalho presencial para o desenvolvimento do trabalho remoto e atualmente foi estabelecido o Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD) que permite a realização do teletrabalho no âmbito da gestão universitária. Assim, considerando que este estudo é uma dissertação de mestrado profissional, tem-se como intuito contribuir com a ciência e com esclarecimentos no ambiente de trabalho buscando resposta para a seguinte pergunta: **Como ocorreu o processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Laranjeiras do Sul?**

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os objetivos desta pesquisa, em que foram elencados objetivo geral e objetivos específicos, buscando responder à problemática de pesquisa identificada para esta dissertação.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo desta dissertação é analisar o processo de institucionalização do Programa de Gestão de teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - *Campus Laranjeiras do Sul*.

1.4.2 Objetivos específicos

Para nortear o objetivo geral desta pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

a) Caracterizar o processo de inovação e experiência do teletrabalho na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*;

b) Identificar e descrever os processos de institucionalização do Programa de Gestão de teletrabalho e as forças ligadas a habitualização, objetivação e sedimentação, na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*; e

c) Identificar o impacto dos níveis de institucionalização dos efeitos percebidos pelos STAE, na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Em busca de promover respostas ao problema de pesquisa no tópico 1.3, esta pesquisa se apoiou na Teoria Institucional, visando relacionar, fundamentar o contexto e as ações da organização nos diversos graus de institucionalização. A fim de aprofundar tal temática e demonstrar que a institucionalização pode refletir na história e característica da organização.

Para atender essas questões a estrutura da dissertação está organizado, dividido em 5 capítulos: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise de resultados e considerações finais.

A introdução apresenta a contextualização do tema, constituindo-se da justificativa para o estudo, problema de pesquisa e os objetivos norteadores para a realização da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, inicialmente apresentam-se os aspectos teóricos da Teoria Institucional, bem como conceitos e suas abordagens que serviram de base sólida no desenvolvimento do estudo. Além de que os pontos teóricos serviram de categoria de análise. Posteriormente, são fundamentados neste capítulo as seções 2.1 Teoria

Institucional; 2.2 Inovação e Tecnologia; 2.3 Inovação Organizacional; 2.4 Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC).

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que indicam a abordagem estratégica do estudo, caracterização da pesquisa, modelo teórico e construtos da pesquisa, instrumentos de coleta e análise dos dados. Como também os participantes da pesquisa, além disso são explicados como ocorreu a seleção da amostra e como a investigação foi desenvolvida, com fundamento na Teoria Institucional.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados, com base nas categorias elencadas no procedimento metodológico, busca a análise do estágio de processo de institucionalização do teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, abordando assuntos fundamentais para o entendimento do tema estudado, divididos em quatro subtítulos. O item 2.1 trata da definição de inovação e tecnologia. O tópico 2.2 se refere a inovação organizacional, a partir da visão de diversos autores selecionados para este estudo. Já o 2.3, discute sobre a tecnologia de informação e comunicação. O último item 2.4, traz o levantamento da base teórica, a partir do objeto da pesquisa.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Desde a origem, a teoria organizacional vem concentrando em identificar e propor melhores formas de organizar. Na opinião de Pettigrew (1985) é importante identificar o contexto em que se posiciona a organização para compreender suas estruturas e processos. Nesse caso, o contexto modela as decisões que são tomadas e dessa maneira viabiliza a obtenção de uma previsibilidade da ação organizacional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Na literatura, consta que no fim da década de 40 Robert Merton e seus discípulos iniciaram pesquisas empíricas de análises funcionalistas no campo dos estudos organizacionais sob a perspectiva institucional de base sociológica sob o enfoque estrutural e comportamental. Diante, as preocupações de mudança social surgiram dois objetivos de analisar a organização, um no sentido de examinar a natureza da “co-variação” entre diferentes elementos da estrutura e outro para realizar a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Já na década de 50 os estudos pioneiros de Phillip Selznick, foi considerado uma introdução da abordagem institucional, ao interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, estão sujeitas no decorrer do tempo às pressões do ambiente social e posteriormente, transforma-se em sistemas orgânicos, revelando um processo de institucionalização, no qual “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p.1).

É na perspectiva sociológica que se verifica a diferença entre os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização”. Para Selznick (1972, p. 5) a instituição é “o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo”. De acordo com Scott (2008, p. 51) as instituições apresentam três tipos pilares de análise institucional, sendo elementos regulativo, normativo e cognitivo que juntamente com atividades

e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social. A seguir no quadro 1, o autor diferencia as características desses pilares.

Quadro 1: Pilares de Análise Institucional

Diferenciação	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de submissão	Utilidade	Obrigação Social	Pressuposto
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, aceitação	Predomínio, isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente sustentada, conceitualmente correta

Fonte: Scott (2008, p. 51).

O pilar regulativo destaca a ênfase nas ações de estabelecimento de regulamentos, por meio do controle coercitivo de regras, leis e sanções. Essa perspectiva tem a sua base de legitimação organizacional através da conformidade às exigências legais. O segundo pilar, o normativo, busca dentro das instituições se adequar aos valores e normas que são interiorizadas ao longo do tempo, e ao longo período tornam-se uma obrigação ou comportamento moralmente governado. O último pilar cognitivo sustenta-se que para a sobrevivência de uma organização está amparada pela conformação a fatores normativos que dão suporte e conduzem a legitimidade de uma instituição por meio da sua cultura (FONSECA, 2003; SCOTT, 2008). Em resumo, cada pilar da análise institucional desempenha um papel fundamental na manutenção da aceitação e validação de uma instituição em sua sociedade.

As organizações funcionam por meio de regulamentos preliminarmente estabelecidos e racionalizados na sociedade, que conduzem para a legitimação das suas atividades e para a sobrevivência da organização (MEYER; ROWAN, 1983).

Para Guarido (2008, p. 19), a institucionalização é o “processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, implicando aceitação e credibilidade”. O processo de institucionalização em uma organização acontece ao longo do tempo, a partir de aspectos históricos criados pelos seus próprios trabalhadores ou grupos interessados que se relacionam com o ambiente (SELZNICK, 1972; GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005).

De maneira resumida, são descritos pelas autoras no quadro 2, os estágios do processo de institucionalização relacionado às características e consequências dos processos que formam a institucionalização.

Quadro 2: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

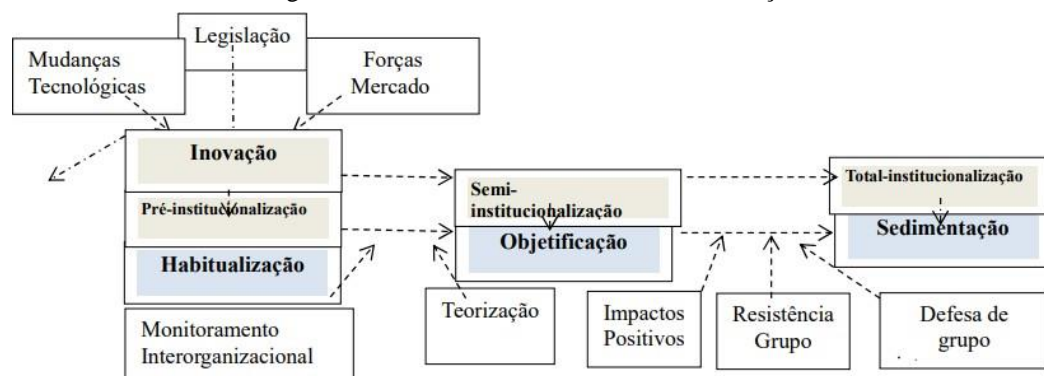
Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 211).

Para entender como ocorre o processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) dividiram a institucionalização em três processos sequenciais, habitualização (pré-institucional), objetificação (semi-institucionalização) e a sedimentação (institucionalização), os quais sofrem variabilidade nos níveis de institucionalização.

Por fim, a teoria institucional “trata dos aspectos mais profundos e resilientes da estrutura social [...] investiga como esses elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do tempo e espaço; e como declinam e recaem no desuso” (SCOTT 2005, p.460). Nesse sentido, as instituições, “pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 80).

A Figura 2 representa o processo de institucionalização e as forças ligadas em diversos pontos do processo.

Figura 2: Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

Nesses processos, a instituição é uma unidade de análise que pode ser estudada em cada

um destes pontos sequenciais. O processo de institucionalização, relaciona-se às etapas na formação de uma instituição (DEVEREAUX; GREENWOOD, 2003). O processo de institucionalização começa após impactos no campo institucional que afetam as instituições existentes. Essas incertezas podem ser de forças do mercado, tecnológica ou legal (GREENWOOD *et al.*, 2002). A Figura 2 representa uma estrutura conceitual que descreve os efeitos institucionais com relação à inovação, habitualização, objetificação e sedimentação, aspectos estes que serão tratados na sequência.

2.1.1 Inovação

A inovação, conforme Figura 2, ocorre como consequência das mudanças tecnológicas, da legislação e forças de mercado, são motivações que podem incentivar o processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Machado da Silva, Fonseca e Crubellate (2010) acreditam que as tecnologias são adotadas nas organizações por força de pressões contextuais, as quais reproduzem regras e traduzem significados de estruturas construídas e institucionalizadas.

Já Tolbert e Zucker (2007) afirmam que a necessidade de inovação ocorre por meio das mudanças tecnológicas, legais ou por força do mercado, que conduzem as organizações para uma crise. A habitualização torna-se fundamental para a definição de padrões de comportamento para a resolução dos problemas organizacionais.

2.1.2 Habitualização

Segundo Tolbert e Zucker (1996), o processo de habitualização, se refere a pré-institucionalização, está correlacionado à geração de novos arranjos estruturais resultante de problemas organizacionais. Neste primeiro processo ocorre a criação de novas estruturas. Sendo importante estabelecer uma inovação organizacional e mudança organizacional, a partir do compartilhamento de conhecimento e ideias que tornem a inovação praticável e atraente. Neste ponto do processo de institucionalização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta aos problemas organizacionais, como também a formalização das ações para adaptação ao contexto.

2.1.3 Objetificação

A objetificação é a segunda etapa do processo, sendo identificado como uma dimensão do estágio semi-institucional. Neste processo, acontece um movimento direcionado para a difusão da estrutura, além de ocorrer o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os tomadores de decisão da organização em relação ao valor da estrutura, aceitação e adoção pela organização.

A objetivação da estrutura é a consequência do monitoramento que a organização realiza com os concorrentes para aumentar a competitividade. Esse processo pode acontecer por meio da coleta de informações por meio de diversas fontes, também pode-se avaliar de forma mais precisa os riscos de sua adoção. Os adotantes nessa etapa são mais conscientes de sua qualidade não testada e de maneira consciente realizam monitoramento da acumulação de evidências em relação à eficácia das estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.1.4 Sedimentação

A institucionalização total ocorre na sedimentação considerada como um processo importante para a continuação histórica e sobrevivência da estrutura organizacional ao longo do tempo, mediante a teorização dos adotantes de forma adequada para obter impactos positivos na definição do problema e busca da solução (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

É relevante apontar que o modelo proposto por Tolbert e Zucker (1998) recebeu críticas, Machado da Silva, Fonseca e Crubellate (2010), caracterizam essa abordagem como sendo unidirecional, o qual segue uma lógica de habitualização, objetivação e sedimentação. Os mesmos propõem um processo de institucionalização recursivo, que implica persistência como fator da mudança, o qual não acontece de modo linear e sim mais em um caráter dinâmico à institucionalização.

Ainda que possua críticas, o formato de exposição do modelo teórico de Tolbert e Zucker (1998), indicados em fases, auxilia para a construção de um instrumento de pesquisa, na intenção de linearizar o raciocínio que podem ser trabalhados por meio de categorização, ou seja, a ligação das unidades de análise em apenas um grupo de elementos com um título principal.

É essencial descrever todo esse processo de Tolbert e Zucker (1998), dado que é fundamental para este trabalho. Prosseguindo com o referencial teórico na próxima seção no item 2.2 Inovação e Tecnologia, relaciona conceitos e discussões que determinam a inovação e

a mudança tecnológica que surgem para as organizações, as quais a princípio devem conhecer e habituar-se aos novos processos.

2.2 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

O termo inovação deriva do latim *innovationis*, compreendido como algo que está atrelado a renovação e alteração (Dicionário *Online* de Português, 2022). Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a inovação pode ser realizada nas implementações de bens e serviços, podendo ser novos ou melhorados nos seus processos, marketing ou em métodos organizacionais (OECD, 2005). Já as atividades de inovação são

etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica (OECD, 2005, p.56).

Uma das dificuldades da gestão da inovação é que os indivíduos têm conceitos diferentes, habitualmente relacionados de maneira errada como invenção (BESSANT; TIDD, 2009). Conforme apontou Schumpeter (1988) a diferença entre a invenção e a inovação, se apresenta quando uma invenção parte de uma ideia, esboço ou modelo para criar um novo ou melhorar um produto, processo ou sistema. Já a inovação se diferencia por estar vinculada a um ganho econômico. A Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph Schumpeter (1982) explica que a inovação é algo novo, e reforça que a invenção difere na questão de que não possui relevância econômica enquanto não for posto em prática.

De acordo com Tigre (2006) o conceito schumpeteriano de inovação é adequado para cuidar da gestão tecnológica e organizacional, porque está relacionada com a melhoria e competitividade de uma empresa no mercado. Nesse sentido, a tecnologia é entendida como um conhecimento sobre as técnicas, que envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais. Portanto, as inovações tecnológicas de produtos ou processos podem ser transmitidas, a partir da difusão da inovação, por meio dos canais e redes que as informações circulam no contexto social, político e cultural, os quais são orientados e limitados pela estrutura organizacional para implantação (OECD, 2005).

A inovação também pode estar relacionada ao desenvolvimento de novas soluções que

atendam aos mercados ou gerem valor para a sociedade. De modo geral, ela pode ser entendida como a busca de novidade de valor agregado por meio de novos produtos, serviços ou mercados, métodos de produção ou sistemas de gestão (GRÜTZMANN; ZAMBALDE; BERMEJO, 2019).

Segundo a OECD (2005) tanto no setor privado como no público as organizações recebem demandas da sociedade, e conseqüentemente, passam por incertezas e inovações tecnológicas (técnicas) e não tecnológicas (administrativas), sendo necessário analisar o contexto do ambiente organizacional para criar novos métodos e recursos para sobreviver e aumentar a competitividade no meio em que trabalham.

A inovação tecnológica pode resultar em oportunidades de mercado para aqueles que possuem competências próprias de organização, por meio de subprocessos, por exemplo, a invenção, desenvolvimento e comercialização. Além disso, a inovação tecnológica deve ser posicionada na parte central da organização, e ter uma base de conhecimentos e capacitações necessárias para as pesquisas que tragam soluções para os problemas tecnológicos (PACAGNELLA JÚNIOR; PORTO, 2012, p. 337).

Compreende-se que uma inovação tecnológica de um produto

é a implantação/comercialização de um produto com características dedesempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos, ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes (OECD, 2005, p. 21).

Já inovação não tecnológica é compreendida como:

todas as atividades de inovação que são excluídas da inovação tecnológica. Isto significa que inclui todas as atividades de inovação das empresas que não estejam relacionadas com a introdução de um bem ou serviço tecnologicamente novo ou substancialmente modificado, ou ao uso de um processo tecnologicamente novo ou substancialmente alterado (OECD, 2005, p.130-131).

Dessa forma, a inovação não tecnológica pode incluir uma implantação de técnicas avançadas de gerenciamento; ou introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas; ou implantação de orientações estratégicas corporativas novas, ou substancialmente modificadas.

A tese de Oliveira Junior (2015) estuda a importância das inovações não tecnológicas e

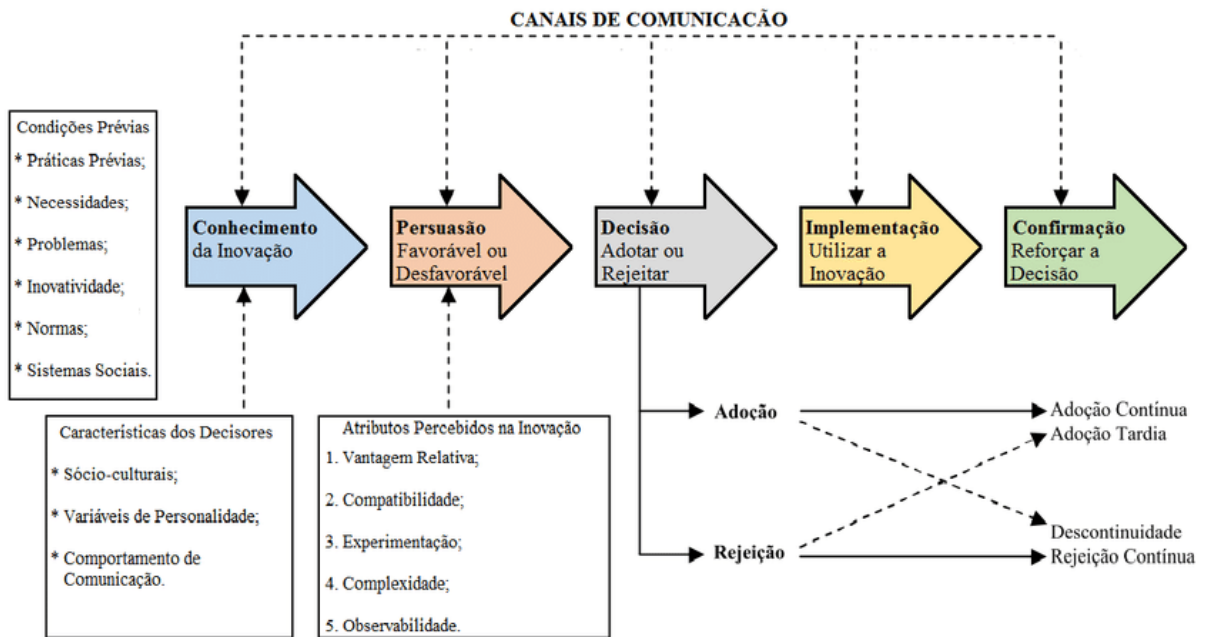
tecnológicas no desempenho das empresas. Fundamenta que a inovação não tecnológica está relacionada às ações de marketing e estratégias organizacionais, enquanto as tecnológicas referem-se às inovações em produtos e processos. Além dessas diferenciações, o autor afirma que a implementação de inovações não tecnológicas e tecnológicas, pode ser empregada concomitantemente, o qual conduz as organizações a atingirem um desempenho que gera resultados mais consistentes do que das outras que dão valor apenas para uma das classificações da inovação.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), bilhões de investimentos são realizados nos setores público e privado na criação de novos conhecimentos, com o objetivo realizar mudanças no contexto da inovação e avançar no desenvolvimento tecnológico. Em situações de crises de ameaça à saúde pública como a COVID-19 implica em consequências no ambiente organizacional, o qual resulta em problemas sociais e econômicos. E a inovação pode ser uma aliada para uma crise como esta, ao contribuir para a adaptabilidade das mudanças (WIŚNIEWSKA *et. al.*, 2021).

Quando uma empresa está introduzindo novos produtos, modernizando seus processos e alterando suas rotinas organizacionais, ela está inovando (TIGRE, 2006). Schumpeter (1961) explica que uma inovação pode ser composta na escolha e introdução de novos produtos, qualidade, método de produção, mercado, fonte de suprimentos ou implantação de uma nova forma de organização. A inovação pode ser compreendida também como “uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção” (ROGERS, 2003, p. 12).

O processo de decisão da inovação busca informações para reduzir a incerteza sobre as vantagens e desvantagens da inovação. Seu início ocorre quando um indivíduo ou unidade adotante movimenta a fase inicial de conhecimento acerca de uma inovação, e encaminha-se em direção de uma reação de adoção ou rejeição, prosseguindo para implementação da nova ideia e, por fim, para a confirmação da decisão (ROGERS, 2003). Em síntese, este processo de decisão da inovação compõe cinco estágios, conforme demonstra a Figura 3:

Figura 3: Processo de cinco estágios de decisão de inovação



Fonte: Adaptado a partir de de Rogers (2003, p. 25).

O estágio do **conhecimento** é a primeira etapa de um processo de decisão de inovação, quando o indivíduo ou a unidade decisória passa a conhecer a existência da inovação. Nesta fase, começa a fazer perguntas como “O que”, “Como” e “Por que” sobre a inovação em termos de existência, conhecimentos práticos e princípios de funcionamento.

O estágio da **persuasão** compreende a fase em que o indivíduo diminui as suas incertezas e pode obter opinião em relação à nova ideia, encaminhando-se para uma atitude favorável ou desfavorável diante à inovação.

O estágio da **decisão** acontece quando o indivíduo (ou a unidade decisória) se envolve em atividades que conduzem a realizar uma escolha de adotar ou rejeitar a inovação.

O estágio de **implementação** aplica-se no uso diário, ou seja, a inovação é colocada em prática, e o comportamento passa por mudanças que podem levar até a uma reinvenção para obter aceitabilidade.

Finalmente, o estágio da **confirmação** ocorre após a decisão de uso e implementação da inovação, e o comportamento é direcionado para buscar informações sobre a inovação para continuar motivado ou por fim na inovação.

Rogers (2003) explica que o processo de decisão da inovação é um fenômeno sistêmico que é processado por meio de uma sequência lógica, partindo de condições e conhecimentos prévios para seguir uma série de ações e escolhas de ideias e de decisões de adoção e incorporação da inovação na organização.

A inovação organizacional desempenha um papel relevante para a atuação das

organizações, a seguir na seção 2.3, apresentam-se conceitos referentes à inovação organizacional e contextualiza a influência da inovação para o crescimento dos resultados e adaptação aos novos contextos do ambiente organizacional.

2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A definição de inovação organizacional está identificada em diversas áreas da literatura, por exemplo, a economia, empreendedorismo, gestão, negócios, tecnologia e engenharia. De modo que, as pesquisas são induzidas devido às necessidades e demandas do ambiente organizacional que incentiva estudos sobre inovação organizacional. Que contribuem nas prescrições para orientar a direção para obtenção de resultados, entretanto cada processo de inovação pode diferenciar no grau de desempenho das organizações (LAWSON; SANSON, 2001).

As demandas e as mudanças do ambiente levam as organizações a adaptarem-se de forma contínua recorrendo à inovação, que pode ser produzida por meio de produtos, serviços, operações, processos e pessoas (BAREGHEH *et al.*, 2009). De acordo, com o Manual de Oslo as “Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias” (OECD, 2006, p. 17).

Diante do contexto de COVID-19, as organizações foram direcionadas para um processo de adaptação à nova realidade, exigindo foco da capacidade adaptativa, e ao mesmo tempo alinhamento com os fatores organizacionais internos e externos do ambiente. Além disso, foi necessário ter a capacidade inovadora para integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos e capacidades diante as mudanças influenciadas externamente (OKANO *et al.*, 2020). Assim, entende-se que

as forças que conduzem a inovação no âmbito da empresa e as inovações bem-sucedidas para melhorar o desempenho da firma são de importância central para a formulação de políticas. Questões sobre a implementação de inovações, a interação entre diferentes tipos de inovação, e os objetivos e barreiras à inovação são a fonte dos dados relevantes (OECD, 2006, p. 21).

Além disso, a inovação organizacional também pode ser mensurada (OECD, 2006), por meio da relação entre a cultura organizacional e eficácia organizacional, para obter resultados que evidenciem a necessidade de manutenção do ambiente de trabalho de maneira positiva, além de aumentar o desempenho organizacional e eficácia (NAVEED *et al.*, 2022). Nesse

sentido, a cultura organizacional e a inovação tornam-se um fator positivo para a eficácia organizacional, quando condicionada à situação ou contexto de mudança para sua adaptação.

A inovação organizacional é a força motriz do desenvolvimento econômico e social, e só é possível por meio de um capital humano que tenha conhecimento acumulado, habilidade, talento e *know-how* (ZHOU *et al.*, 2019). Acrescentando-se que as ideias criativas são fatores positivos para a inovação, porém para alcance e sucesso necessita mais que ideias criativas, em outros termos, a inovação organizacional precisa ser implementada para obter o resultado esperado (BAER, 2012). A sobrevivência de uma organização requer esforço para ter um desenvolvimento contínuo para obter vantagem competitiva, que implica dispor da capacidade de absorver novas ideias ou realizar uma análise da situação e experiência atual para gerar novos conhecimentos (DUKEOV, 2020).

O processo de inovação não é linear, sendo necessário passar por diversas etapas, por exemplo, científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, que são requisitos que de fato direcionam para o caminho da implementação de um produto ou processo tecnológico, seja ele novo ou para seu melhoramento (OCDE, 2005). O ambiente organizacional demanda uma implementação contínua de novas formas de abordagens de gerenciamento e formas organizacionais (DUKEOV *et al.*, 2020).

Para promover a inovação organizacional é necessário criar maneiras de melhorar o desempenho, diante as mudanças rápidas as quais exigem eficiência, além disso, é necessário realizar: a) introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; b) implantação de técnicas de gerenciamento avançado; c) implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas (OCDE, 2005). Em suma, a inovação é essencial para as organizações, levando a necessidade de compor na estrutura organizacional colaboradores que auxiliem eficientemente nos processos de inovação. Para o desenvolvimento inovativo acontecer precisa ter comportamento inovador no trabalho consoante a dinâmica e o contexto do ambiente organizacional, que integre busca de oportunidades de inovação, assim como promoção de incentivo de ideias inovadoras, na prática organizacional (MESSMANN; MULDER, 2012; AHMED *et al.* 2019).

A inovação atrai amplo debate em muitos cenários, pois a inovação torna-se um impulsionador para mudar a postura e cultura de uma organização. E essa cultura organizacional reflete como as atividades são desenvolvidas e desempenhadas em uma instituição. Em suma, a cultura de uma organização, pode incentivar a inovação que irá influenciar positivamente a introdução de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (CHUN-MEI *et al.*, 2019).

Na próxima seção, os conceitos da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)

serão abordados de forma fundamentada.

2.4 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

A OCDE (2014) define e relaciona as tecnologias digitais com às TIC, que incluem:

a Internet, tecnologias e dispositivos móveis, bem como a análise de dados usada para melhorar a geração, coleta, troca, agregação, combinação, análise, acesso, pesquisa e apresentação de conteúdo digital, inclusive para o desenvolvimento de serviços e aplicativos.

O termo Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), é referenciado para relacionar aos dispositivos eletrônicos e tecnológicos. Dado que é habitual mencionar o termo Novas Tecnologias para indicar às tecnologias digitais ou Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), integrando dispositivos que necessitam da conexão com a internet (COSTA *et al.*, 2015). Indicadores apontam que o trabalho remoto desenvolvido em casa que utiliza da tecnologia da informação e da comunicação para executar as suas atividades têm a maior probabilidade de serem realizados em países mais desenvolvidos que possuem nas suas casas a disponibilidade de internet e ferramentas tecnológicas (HATAYAMA *et al.*, 2020).

Historicamente, desde a década de 70 o modo de organização das empresas foi marcado por novas tecnologias da informação e da comunicação. Estas mudanças promoveram aos trabalhadores a liberdade de exercer suas atividades externamente do local da organização, mediante o uso de inovações tecnológicas, por exemplo, a internet, e-mail, áudio e videoconferência (RODRIGUES, 2011).

Com o avanço das TICs, houve a possibilidade de executar o trabalho remoto, pois o trabalhador consegue desenvolver suas atividades fora do local de trabalho utilizando a tecnologia digital (CHATTERJEE *et al.*, 2022). Além de que, o trabalho remoto possibilita que as organizações desenvolvam o trabalho ativamente até em situações adversas como a recente pandemia da COVID-19 (MENDES *et al.*, 2020).

Foi observado um aumento relevante na utilização de novas tecnologias para fins profissionais e pessoais como comportamento preventivo para limitar a propagação da infecção da COVID-19 (LIU, 2020; PRODANOVA *et al.*, 2021). Naturalmente, o contexto pandêmico provocou mudanças rápidas nas estratégias organizacionais e inclusive como o trabalho é exercido. Diante ao fato do desenvolvimento e difusão das tecnologias da informação e comunicação impulsiona a flexibilização do trabalho que permite acessibilidade para executar

o trabalho de qualquer lugar (ROCHA; AMADOR, 2018).

Observa-se que as demandas influenciam nas melhorias tecnológicas e resultam na inovação (LENUZZA, 2007). O trabalho remoto é uma maneira inovadora de trabalhar, por mais que não seja uma mudança recente no mercado de trabalho, passou a ser implementado em consequência das demandas e por efeito das novas tecnologias.

Taschetto e Froehlich (2019, p. 3) explicam que o trabalho remoto é

“uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores”.

O avanço tecnológico é notado pelo crescimento e desenvolvimento das tecnologias digitais devido às suas modificações tecnológicas (SILVA *et al.*, 2020). Diante disso, as novas TICs facilitam esta atividade, ao tratarem a informação e auxiliar na comunicação, assim proporcionando flexibilidade nas rotinas de trabalho.

As novas tecnologias viabilizam a execução do trabalho remotamente, sendo possível de ser realizado à distância por meio da utilização da TIC. De acordo com Rosenfield e Alves (2011, p. 217) o “teletrabalho não pode ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentada por TIC”. A tecnologia da informação transforma o ambiente organizacional, e a localização física de um local de trabalho vem gradualmente perdendo sua importância e possibilita ao trabalhador o acesso às suas atividades laborais pelo uso de TIC a partir de diferentes locais como o domicílio. Essa acessibilidade virtual viabiliza uma série de mudanças na atividade pessoal e profissional, o teletrabalho torna benéfico para os empregados, com necessidade de equilíbrio entre trabalho, família e demais vantagens do ponto de vista social que faz o teletrabalho ser útil (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021).

Tendo em vista as suas especificidades, o trabalho remoto é uma modalidade de trabalho que surgiu como uma condição e alternativa devido ao contexto e provocou várias transformações de retorno de aumento da produtividade, benefícios pessoais, redução dos custos ambientais para a sociedade e crescimento nos avanços tecnológicos (internet, dispositivos portáteis e smartphones) (ERRO-GARCÉS *et al.*, 2022). Como também, o trabalho remoto torna-se um elemento de mudança organizacional estratégica ao realizar uma nova forma de trabalho que afeta a experiência de trabalho, o qual propõe ao empregado realizar a distância as atividades e tem como suporte o uso de TIC (MENDES *et al.*, 2020).

A potencialidade de adesão e aceitação da TIC está na sua forma de operacionalizar, realizar o gerenciamento e de possibilitar a execução de trabalhadoras mais diferentes atividades (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Antes da pandemia no âmbito da Administração Pública Federal (APF), já existiam alguns órgãos que oportunizaram a execução das atividades fora do ambiente da repartição pública. As primeiras adoções da modalidade de trabalho remoto no serviço público brasileiro remontam a 2009, quando o Tribunal de Contas da União (TCU) introduziu, por meio da Portaria nº 139/2009, a possibilidade de seus servidores realizarem suas atividades fora das dependências físicas da instituição. Posteriormente, outras entidades governamentais aderiram a esse modelo de trabalho, com a secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) em 2012 e a Controladoria-Geral da União (CGU) em 2015 (TOLEDO, 2020).

As TICs estão mudando a maneira de operacionalizar os trabalhos, seja dos mais simples aos mais complexos, oferecendo a oportunidade de o servidor federal desenvolver novas competências e habilidades, além da oportunidade da flexibilidade do tempo e espaço organizacional (TOLEDO, 2020).

Por outro lado, prejudica a relação do homem com a natureza pelo excesso de lixo tecnológico, proveniente de materiais eletrônicos. Porém, a tecnologia é importante para os indivíduos e a sociedade beneficiada pelos meios de comunicação, motivando os indivíduos a agir e ter flexibilidade de controlar o conteúdo do trabalho, o tempo e espaço em que estão inseridos (ALVES, 2008). Essa flexibilidade em relação ao trabalho já era uma exigência que incorporava no planejamento das organizações como uma estratégia organizacional para obtenção de vantagem competitiva e de inovação na área de gestão de pessoas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Verifica-se que o desenvolvimento tecnológico é um processo que em cada instante promove novos avanços em relação ao trabalho nos diferentes modos produtivos, alterando ou excluindo algumas formas de trabalhar (SAKUDA, 2001). O avanço tecnológico é o fator responsável que determina as formas de trabalho e modos de produção. Dentro desta ótica, a introdução de novas tecnologias ao passar do tempo consegue alterar o modo de trabalho e até sendo possível extinguir a forma de executar o trabalho (SAKUDA, 2001). Como resultado, constatou na investigação que a adoção ampla do trabalho domiciliar diminui os impactos para o trabalhador e a organização, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3: Impactos da adoção ampla do trabalho domiciliar

Impactos	Descrição
Comunidade	Pode trazer maior estabilidade e maior envolvimento do indivíduo com a comunidade local, uma vez que sua permanência no domicílio seria maior.
Ambiental	Pode reduzir o trânsito e a poluição; além de reduzir e descentralizar a energia com unidades produtoras menores.
Econômico	Pode produzir mudanças na importância relativa e no crescimento dos setores, possibilitando novas formas organizacionais, administrativas e trabalhistas.
Psicológico	Pode provocar um crescimento da abstração e da impessoalidade no trabalho, ao mesmo tempo que pode aumentar as relações humanas familiares e comunitárias.

Fonte: Adaptado a partir de Sakuda (2001).

Em face dessas contingências do quadro 3, é necessário minimizar os problemas derivados da implementação tanto para a organização e aos participantes do regime de trabalho domiciliar. Por meio da aplicação de estratégias de desenvolvimento de pessoas e da própria empresa em suas tarefas, práticas, processos e comunicação, assim incorporados na cultura organizacional e assimilados na estrutura tecnológica (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Nesse sentido, os autores Macrae e Sawatzki (2020), enfatizam que no ambiente de trabalho virtual a comunicação a distância e o gerenciamento de atividades on-line promovem engajamento profissional que visa o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Embora os avanços nas TICs aconteçam para facilitar as atividades de trabalho, essa transição de inovação não presume uma mudança tranquila para um ambiente totalmente on-line, então é essencial observar os fatores internos e externos que podem prejudicar o desenvolvimento do trabalho remoto (O'LEARY, 2020). Em tal caso é necessário verificar a infraestrutura da TIC e possibilitar para os indivíduos um retorno de informações, acesso aos serviços e plataformas ligadas ao trabalho remoto em casa ou durante a fase de transição de mudança (MATLI, 2020).

O impacto da COVID-19 foi um caso que acelerou essa fase de transição para uma transformação digital e muitas organizações implementaram a tecnologia digital para dar apoio ao trabalho remoto durante a pandemia. Essa transformação pode beneficiar todas as áreas em uma organização na forma de trabalhar e entregar valor, diante de tal realidade as organizações estão encaminhando-se para uma orientação digital que é uma proposta estratégica focada nas tecnologias digitais (RUPEIKA-APOGA *et al.*, 2022).

Portanto, essa fase de implementação de tecnologias digitais exige das organizações uma adaptação nas suas estruturas, processos e cultura. À medida que os mercados de trabalho transitam para modelos de trabalho mais flexíveis com a digitalização, as condições de trabalho estão sendo completamente alteradas (RODRÍGUEZ-MODROÑO, 2021).

2.4.1 Transformação Digital

Não existe um conceito certo para o termo “transformação digital” (SCHALLMO *et al.*, 2017). Porém, “transformação”, corresponde a uma mudança fundamental no ambiente organizacional que influencia e impacta na estratégia (MATT *et al.*, 2015). Além disso, a transformação digital é entendida como um processo contínuo que visa atender as demandas e expectativas em um cenário digital para os seus clientes, funcionários e parceiros (TEICHERT, 2019). Para Vial (2019) a transformação digital é um processo que visa melhorar uma organização, que por efeito positivo obtém mudanças significativas por meio do uso de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade com a internet.

No ano de 2020, ocorreu um evento histórico devido à situação de pandemia da COVID-19, que gerou diversos efeitos sociais e econômicos, porém foi um momento em que as demandas foram atendidas de forma rápida por meio das tecnologias (AMAL *et al.*, 2021). Em razão do contexto, foi necessário que as organizações tivessem respostas rápidas a essas incertezas. Segundo Teichert (2019), em tempos de incerteza é preciso adaptar-se ao ambiente para atender às expectativas digitais dos clientes, funcionários e parceiros, por meio da transformação digital.

Toda essa crise na saúde pública revelou uma tensão organizacional entre os processos tradicionais para uma organização mais madura digitalmente, que oferece estabilidade, certeza, simplicidade e precisão (FLETCHER; GRIFFITHS, 2020). O termo “maturidade” significa um estado de estar completo, situação perfeita e de *status* da transformação digital que se adaptou ao ambiente. Ou seja, a maturidade digital corresponde em realizar as atividades e trabalhar com fluxos de informações por meio da TI, adicionalmente entende-se que a organização alcançou a transformação digital, inserindo mudanças nos produtos, serviços, cultura e criando competências (TEICHERT, 2019).

Nos mais diversos setores econômicos, a transformação digital leva as organizações para um ambiente de rápida transformação, oportunizando novos meios de recursos e iniciativas de introdução de mudança tecnológica que possibilita realizar melhorias em sua área de atuação (MATT *et al.*, 2015).

No ente público, o processo de modernização é adotado desde a década de 70, tendo maior ênfase nos anos 80, como resultado do engessamento do modelo de gestão burocrático, e posteriormente resultou na reforma da gestão pública (PRZEYBILOVICZ; CUNHA; COELHO, 2015). Na atualidade o trabalho remoto para os servidores públicos é possível em razão da evolução do governo digital que oportuniza soluções digitais inovadoras para as

pressões do ambiente social, econômico e político (FIGUEIREDO *et al.* 2019).

Segundo o relatório de recomendações informado pela OECD (2014), a definição do termo governo digital refere-se como

o uso de tecnologias digitais, como parte integrante das estratégias de modernização dos governos, para criar valor público. Conta com um ecossistema de governo digital composto por atores governamentais, organizações não governamentais, empresas, associações de cidadãos e indivíduos que apoiam a produção e o acesso a dados, serviços e conteúdo por meio de interações com o governo.

A transformação do digital no Brasil já acontecia antes da pandemia da COVID-19, por meio, das reformas administrativas ligadas ao uso de TIC que possibilitou condições de ofertar serviços públicos eletrônicos para a sociedade, além de aumentar a eficiência nas tomadas de decisões administrativas (PRZEYBILOVICZ; CUNHA; COELHO, 2015).

Janowski (2015) propôs um modelo de evolução de governo digital, representado no quadro 4.

Quadro 4 - Modelo de Evolução de Governo Digital

Estágio	Contexto aplicado	Conceito
Digitização	Tecnologia em governo	O primeiro estágio está centrado na modernização, eficiência interna e acesso, preocupação com a automatização dos processos internos que já existem e disponibilizar os resultados para os stakeholders por meio de redes digitais. Focado na operação e manutenção do ambiente tecnológico.
Transformação	Governo eletrônico	O segundo estágio visa melhorar os processos internos, estruturas e práticas de trabalho da organização através da aplicação de tecnologia digital. Com base na reforma administrativa e institucional, o objetivo é promover a eficiência, racionalização e simplificação.
Engajamento	Governança eletrônica	A transformação é direcionada para a relação entre governo, cidadão e empresas utilizando tecnologias digitais. Visando aumentar o acesso, a conveniência e a eficácia dos sistemas de prestação de serviços públicos.
Contextualização	Governança orientada por políticas	O governo digital oferece suporte aos esforços do governo e da sociedade para desenvolver e implementar políticas públicas com objetivo sustentável, atendendo os diferentes contextos: institucionais, culturais e administrativos.

Fonte: Adaptado a partir de Janowski (2015).

Janowski (2015) explica que é necessário entender as mudanças e prever políticas que preparam, fazem, implementam e avaliam as decisões de governo digital. Além disso, para

realizar uma transformação do governo digital é necessário estabelecer:

um modelo universal existente para informar os esforços de digitalização do governo em diferentes contextos nacionais, locais e setoriais, o progresso só poder ser alcançado através da busca simultânea da pesquisa multidisciplinar, que por si só está enraizada nas disciplinas administrativas, econômicas, jurídicas, sociais e outras disciplinas, políticas e práticas (JANOWSKI, 2015, p. 221).

As tecnologias digitais trazem resultados na economia de gastos, redução de espaços das instalações físicas e aumento de produtividade e para os servidores ganho da qualidade de vida (TOLEDO, 2020). Por fim, os benefícios do trabalho remoto (obrigatório) transformaram-se em um Programa de Gestão de teletrabalho (facultativo), disposto na IN N.º 65/2020-SGDP/ME, que corresponde em uma modalidade de trabalho em que

o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa

Sendo um dos objetivos do programa “IV - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital”.

Já o governo do Brasil acredita em Estratégia de Governança Digital (EGD) cujo objetivo é estimular a transformação do governo por meio de tecnologias digitais para desburocratização, modernização do Estado e simplificação de processos (GOV.BR, 2019f).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Fonseca (2002), a metodologia corresponde à organização dos caminhos a serem percorridos em uma pesquisa, investigação e dos instrumentos a serem utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram o percurso da investigação, com o intuito de atender aos objetivos propostos do estudo. Com esse propósito, as próximas seções explicam os procedimentos metodológicos aplicados nesta investigação. As seções a seguir estão divididas da seguinte forma: caracterização da pesquisa; modelo teórico e construtos da pesquisa; unidade de análise, universo e amostra; coleta de dados; tratamento e análise dos dados; preocupações éticas; síntese da metodologia.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2007, p. 17), o objetivo da pesquisa é “proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”.

A escolha da metodologia está alinhada ao problema de pesquisa, proposta a seguir: **Como ocorreu o processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Laranjeiras do Sul?**

Quanto à natureza do problema, a presente pesquisa possui abordagem **quantitativa**, que possibilitou a mensuração das opiniões dos participantes (COOPER; SCHINDLER, 2011). Esse tipo de pesquisa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (MALHOTRA, 2006).

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como **descritivo**, assim foi delineado os fenômenos e as características para análise e interpretação de fenômeno MARCONI; LAKATOS, 2018). A pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA; MENEZES, 2001). A pesquisa descritiva tem a característica de observar um fato ou fenômeno - Analisar o processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - campus Laranjeiras do Sul, em um universo delimitado que são os STAE da instituição.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa busca informações diretamente com o grupo de interesse a respeito dos dados. A pesquisa com *survey* é recomendada para pesquisas descritivas

(SANTOS, 1999). Fonseca (2002) explica que a pesquisa com *survey* serve para a obtenção de dados, informações ou opiniões do público-alvo, por meio do uso de questionário como instrumento de pesquisa.

É fundamental relatar que nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto, o sigilo garantido (tal aspecto está detalhado na seção 3.6 Preocupações éticas).

No que tange à coleta de dados, a pesquisa foi realizada por meio da **aplicação de questionário online** disponibilizado para todos os STAE via e-mail.

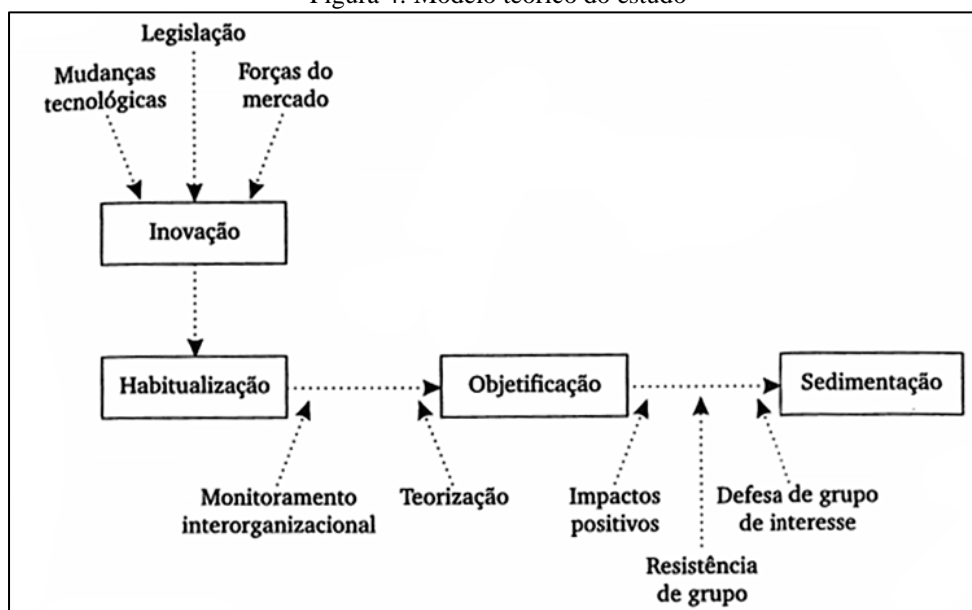
A natureza da pesquisa é **transversal**, dado que a coleta de dados foi realizada em um único período no mês de agosto de 2023, período que ocorreu a aplicação do instrumento de pesquisa.

3.2 MODELO TEÓRICO E CONSTRUTOS DA PESQUISA

Para responder à questão norteadora desta investigação citado na seção 3.1 anterior. Verifica-se a necessidade de criar construtos com base em conceitos mais simples (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O modelo teórico fundamenta-se nos processos inerentes à institucionalização na inovação dos autores Tolbert e Zucker (1999), conforme Figura 4 a seguir e também fundamentado no capítulo 2 na seção 2.1 que trata sobre Teoria Institucional.

Figura 4: Modelo teórico do estudo



Fonte: Adaptado a partir de Tolbert e Zucker (1999, p. 2007).

Como os construtos são variáveis não observáveis, que podem ser definidos conceitualmente, porém não podem ser mensurados diretamente (MALHOTRA, BIRKS, WILLS, 2012), portanto é necessário a uso de variáveis observáveis ou indicadores para mensurar os dados (KLINE, 2011).

Os construtos foram criados a partir da teoria de Tolbert e Zucker que sugerem o processo de institucionalização em três estágios diferentes. Dessa maneira, foram elaborados construtos de 1ª ordem, uma categoria para cada estágio do processo de institucionalização, sendo a habitualização, objetivação e sedimentação. No Quadro 5, é apresentado os construtos de 2ª ordem subcategorias para análise de conformidade com os construtos de Tolbert e Zucker (1998).

Quadro 5: Construtos de processo de institucionalização

Construtos de 1ª ordem	Construtos de 2ª ordem	Indicadores	Referências
Habitualização	Inovação	Ação que produz modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços	(Freeman; Perez, 1988)
	Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas.	(Mintzberg, 2003)
	Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização.	(Tolbert; Zucker, 1998)
Objetificação	Monitoramento Interorganizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas.	(DiMaggio; Powel, 1983)
	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura.	(Oliver, 1991)
	Difusão da Estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham.	(DiMaggio; Powel, 1983)
	Presença de <i>Champions</i>	Um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão.	(Tolbert; Zucker, 1998)
Sedimentação	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados.	(Tolbert; Zucker, 1998)
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada.	(Tolbert; Zucker, 1998)
	Baixa Resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo.	(Zucker, 1988)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tanto as escalas quanto as variáveis componentes dos construtos, apresentadas foram construídas a partir da revisão da literatura realizada nesta dissertação.

3.2.1 Categorias de análise

As definições constitutivas e operacionais dos construtos, são conceitos que fazem parte do instrumento de investigação da pesquisa inseridos no modelo teórico, as quais têm de ser conceituadas e sua operacionalização definida. Essas definições contribuem no esclarecimento do processo de pesquisa entre os conceitos e a mensuração adotada na metodologia, isto significa, como será a operacionalização das variáveis. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 176),

Na pesquisa em administração, trabalhamos com conceitos que podem variar de uma natureza simples e concreta até extremamente complexa e abstrata. Portanto, uma das primeiras coisas que temos que fazer é desenvolver definições precisas dos conceitos que examinamos em nossa pesquisa, assim assegurando que não há ambiguidade em sua interpretação.

A definição constitutiva estabelece os construtos teoricamente, porém esta definição é incapaz de atingir os objetivos da pesquisa. É essencial realizar as definições operacionais de como esses construtos serão conhecidos. A definição operacional serve de orientação entre os conceitos e as observações, pois atribui significado para o construto ou variável em relação às operações necessárias para quantificá-los (KERLINGER, 1979).

A seguir evidencia-se a categorização das definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) desta pesquisa.

Habitualização

DC: Este processo se refere a introdução de inovações e de processos de mudanças nas organizações, assim faz com que ocorra a criação de novos hábitos na instituição (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

DO: A operacionalidade do construto se estabelece com variáveis que questionam como ocorreu a adoção de mudanças estruturais e criação de novos hábitos, a partir dos comportamentos padronizados e estímulos para a solução de problemas ocorridos pelas mudanças de tecnologias, legislações e das forças de mercado.

Objetivação

DC: Nesse processo a objetificação busca maior consolidação, por meio do monitoramento interorganizacional dos esforços e levantado as possíveis soluções da estrutura. Por outro lado, a teorização atribui à estrutura a legitimidade cognitiva e normativa. Neste processo, os participantes entram em consenso e compartilham as formas de compreender a organização e os processos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

DO: Atestar se há consenso ou não entre os decisores quanto à importância da inovação e tecnologia para o desenvolvimento do teletrabalho.

Sedimentação

DC: Para Tolbert e Zucker (1999, p. 209) “a total institucionalização se dá pela continuidade do uso e da manutenção da estrutura por meio de sua sobrevivência ao longo de gerações sucessivas de membros nas organizações”.

DO: Identificar se existe resistência às políticas e ações de inovação e tecnologia e verificar se existem impactos positivos da teorização e promoção da inovação na organização para continuidade histórica da estrutura.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE, UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa é direcionada a uma Instituição de Ensino Superior que é a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, sendo multicampi, com sede no *Campus* Chapecó, no Estado de Santa Catarina. A UFFS abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul, portanto possui uma participação fundamental no processo de desenvolvimento e crescimento na sociedade em que estão inseridas (UFFS, 2023b). De acordo, com o Estatuto da UFFS (UFFS, 2015) a estrutura acadêmica e administrativa da universidade conta com 6 (seis) Campi Universitários, distribuídos pelos 3 (três) estados localizados no sul do Brasil, situados em: *Campus* Chapecó (SC), *Campus* Cerro Largo (RS), *Campus* Erechim (RS), *Campus* Passo Fundo (RS), *Campus* Laranjeiras do Sul (PR), *Campus* Realeza (PR) e a Reitoria Chapecó (SC).

Na Figura 5 a seguir, é possível verificar a abrangência geográfica de atuação da UFFS e a localização dos seis campi na região Sul.

Figura 5: Mapa de Localização dos Campi da UFFS



Fonte: UFFS (2022).

O *locus* da pesquisa, unidade selecionada para a investigação é a UFFS *Campus* Laranjeiras do Sul, na qual serão coletados dados para análise dos resultados.

Para a escolha da unidade de análise, deste estudo, leva-se em conta os critérios de acessibilidade e conveniência.

Para essa pesquisa foram considerados os critérios de inclusão, portanto os correspondentes aptos são compostos por STAE efetivos lotados no *Campus* Laranjeiras do Sul da UFFS, listados no banco de dados de cargos disponibilizado pela Assessoria de Gestão de Pessoas (ASSGP-LS) na UFFS, somando um total de 72 servidores em situação ativo permanente, lotados nas unidades administrativas e acadêmicas.

Em um segundo momento foi seguido critérios de exclusão para efetivação da pesquisa, desconsiderando os STAE em situações de exoneração, licença para interesses particulares e servidores cedidos para outras entidades e poderes da federação.

Para aplicação do instrumento de pesquisa de coleta de dados foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, sendo todos os STAE convidados a responder ao questionário on-line.

3.4 COLETA DE DADOS

Esta seção visa apresentar, metodologicamente, as estratégias que foram utilizadas para obtenção dos dados e serão posteriormente analisados no capítulo 4 que corresponde a análise dos resultados de dados.

3.4.1 Instrumento de pesquisa

Sampieri *et al.* (2006) explicam que o questionário é utilizado para coletar dados por meio da elaboração de um conjunto de questões relacionadas a uma ou mais variáveis a serem medidas.

Para a operacionalização do estudo, foi aplicado na coleta de dados um questionário com uma base de 52 questões (Apêndice B), utilizando uma escala tipo *Likert* com cinco pontos que versam sobre o tema teletrabalho, além dessas foram aplicadas juntamente 8 questões referente ao perfil dos participantes.

Segundo Chang (1994) o número de opções, ou pontos na escala, podem produzir resultados conflitantes. Dessa forma, a escala tipo *Likert* será utilizada como estratégia para diminuir a distorção e dificuldades dos participantes em responder ao questionário, assim aumentando o nível de confiabilidade e se ajusta aos respondentes com diferentes níveis de posicionamento e reflexão. Para Sampieri *et al.* (2006, p. 341), o método

Consiste em um conjunto de itens apresentados na forma de afirmações ou julgamentos, perante os quais há percepção do participante. Ou seja, cada declaração é apresentada e solicitada ao participante que estende sua percepção ao escolher um dos cinco pontos das categorias da escala. Cada ponto recebe um valor numérico. Assim, o participante recebe uma pontuação com relação a declaração e no final sua pontuação total, somando as pontuações obtidas em relação a todas as declarações.

Conforme Coelho e Esteves (2007), o grau de conhecimento do tema objeto de estudo pode interferir na capacidade dos entrevistados discernirem entre escalas com diferentes números de itens. Portanto, as questões elaboradas visam mensurar a percepção dos respondentes sobre cada uma das escalas. Para isso, foi elaborado um campo de respostas no qual os respondentes poderão atribuir uma nota que varia de um a cinco pontos, sendo (1 – nunca; 2 – raramente; 3 – às vezes; 4 – frequentemente; e 5 – sempre, apresentada na Figura 6 a escala inserida no instrumento de pesquisa.

Figura 6: Escala tipo Likert com cinco pontos

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto a abordagem aos participantes foi realizada em ambiente virtual que envolve a utilização da internet, não envolvendo a presença física da pesquisadora e do participante de pesquisa, respeitando todas as orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual descritos no documento Ofício Circular n.º 02/2021/CONEP/SECNS/MS.

A coleta de dados visou em obter as percepções dos participantes de forma individual, por meio da aplicação de questionário eletrônico, assim enviados via e-mail institucional da UFFS, obtido no banco de dados disponibilizado pela Assessoria de Gestão de Pessoas (ASSGP-LS). No conteúdo do e-mail foi enviado uma carta de apresentação da pesquisa com convite para participar e link para acesso ao questionário, além de dados para contatar a pesquisadora para sanar alguma dúvida (Apêndice C).

Além disso, para obter mais participantes foi reforçado o convite para participação da pesquisa, por meio da ferramenta *WhatsApp* institucional e chamadas de ligações contatando os STAE, através da lista telefônica disponível no site da UFFS.

Quanto ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi informado de maneira clara e objetiva para os participantes em ambiente virtual, após a sua leitura, caso, houvesse concordância em participar, foi considerado anuência (assinatura) quando os participantes registraram a opção “Declaro que li e concordo em participar da pesquisa” para responder ao questionário.

Como o objetivo do estudo é a análise do processo de institucionalização do teletrabalho desempenhado por STAE da UFFS do *Campus* Laranjeiras do Sul. A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 13 a 30 de agosto de 2023, por meio da aplicação de questionário eletrônico enviado para todos os STAE.

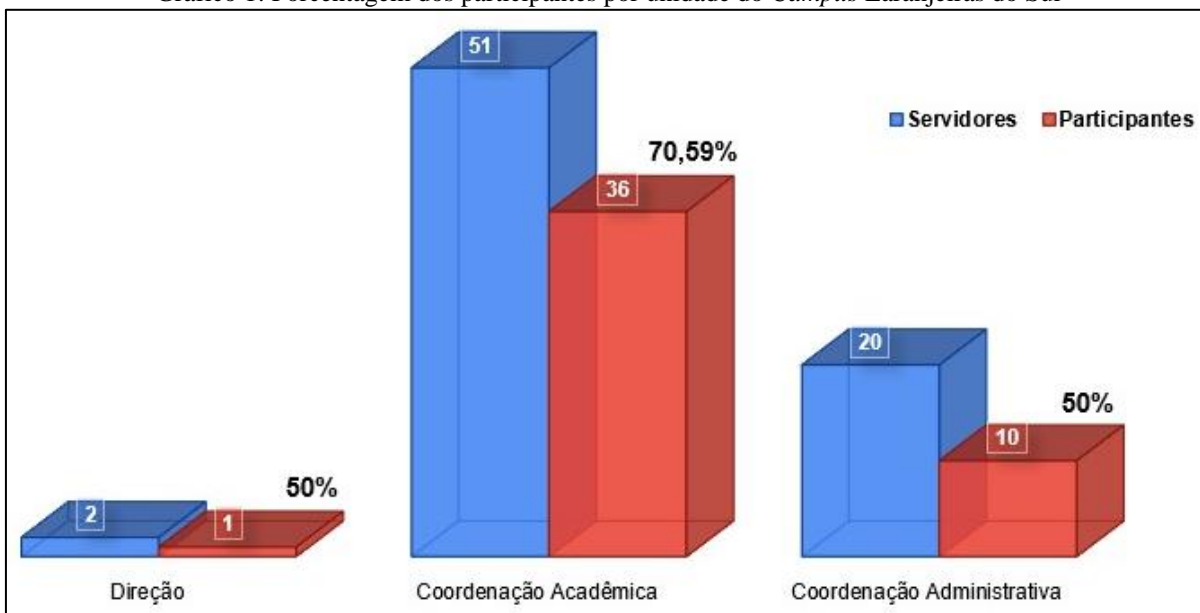
Cabe destacar que a pesquisa foi encaminhada para todos os servidores STAE com efetivo exercício na universidade. Portanto, a pesquisa foi direcionada para os participantes do Programa de Gestão (GP) (modalidade teletrabalho) e aos não participantes (modalidade presencial). Com essa estratégia de avaliação e análise, é possível compreender o processo de institucionalização do teletrabalho nas diferentes percepções, tanto dos participantes, quanto a dos não participantes.

Durante a coleta de dados foram encontradas resistência na adesão da pesquisa. Diante da situação, para obter uma pesquisa mais confiável, a pesquisadora selecionou uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, usada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso, tendo em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da amostra em um determinado intervalo de tempo.

Para não gerar vieses, a pesquisadora empregou esforços no processo de coleta de dados para estabelecer variáveis de controle de seleção de membros da população, a partir do estabelecimento de avaliação de grupos lotados em cada unidade, sendo: Direção de *Campus*, Coordenação Acadêmica e Coordenação Administrativa.

Na coleta de dados, foi registrado na unidade Direção de *Campus* o total de 50% dos correspondentes. Já, na Coordenação Acadêmica totalizou 70,59%, e por fim na Coordenação Administrativa 50% dos STAE responderam à pesquisa, como é possível observar no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1: Porcentagem dos participantes por unidade do *Campus* Laranjeiras do Sul



Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

Assim, o Gráfico 1 sugere que as pessoas são representativas em termos de características, pois exercem funções e atividades interligadas entre si em cada área, portanto elas também poderão ser representativas em termos de informação procurada pela pesquisadora.

3.4.2 Pré-teste e revisão do instrumento de pesquisa

Segundo Richardson *et al.* (2008, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. Diante ao exposto, foi previamente realizado um pré-teste com um servidor TAE voluntário, com o intuito de avaliar a efetividade do instrumento de pesquisa criado.

A finalidade do pré-teste é verificar a clareza da linguagem aplicada nas perguntas, estrutura e sequência lógica das perguntas, respostas previstas e alinhadas à necessidade da pesquisadora para subsequente efetivação de tratamento e análise com propósito de alcançar o atendimento dos objetivos do trabalho. Ressalta-se que o questionário completo é apresentado no Apêndice B.

Após o pré-teste e concordância do STAE voluntário, foi realizado a coleta de dados com os demais STAE, esclarecendo previamente a pesquisa e apresentando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), constante junto ao questionário eletrônico, autorizando a utilização de suas respostas.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, para conhecer o perfil dos STAE da pesquisa foi definido pela realização da estatística descritiva que implica em caracterizar a amostra e descrever a percepção dos servidores em relação a cada um dos construtos pesquisados: habitualização, objetivação e sedimentação.

Para análise descritiva foi utilizada a frequência absoluta e relativa; medidas de tendência central (média, moda e mediana); medidas de dispersão (variância e desvio padrão); e medidas de distribuição (assimetria e curtose).

O passo seguinte foi o de analisar a coerência das escalas dos construtos, a partir do Alfa de Cronbach para mensurar a confiabilidade do construto que deve ser a primeira medida a ser calculada para avaliar a qualidade de um instrumento de pesquisa (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Malhotra (2006, p. 275), explica que Alfa de Cronbach mensura “a extensão pela qual uma escala produz resultados consistentes quando são feitas repetidas mensurações da característica.”. Esse indicador de consistência interna, aponta a correlação média de todos os atributos que compõem as escalas. Isto é, mensura a medida em que os itens do instrumento de pesquisa são homogêneos (COOPER; SCHINDLER, 2011). As referências para um nível aceitável de confiabilidade é evidenciado na Tabela 1, que indica o grau em que os itens que

compõem as escalas estão integrados.

Tabela 1: Regras Práticas sobre a Dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach

Varição do coeficiente alfa	Consistência interna
<0,60	Baixa
0,60 a <0,70	Moderada
0,70 a < 0,80	Boa
0,80 a < 0,90	Muito boa
0,90	Excelente

Fonte: Hair *et al.* (2005).

Os dados foram analisados por meio do *Excel*®, da *Microsoft*®, para tabulação dos dados, possibilitando maior facilidade na verificação da inter-relação entre eles e sintetização dos dados de observação que serão alcançados pelas diferentes categorias e representados e organizados graficamente para as análises comparativas (MARCONI; LAKATOS, 2018).

3.6 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS

Para cumprimento dos aspectos éticos, o estudo foi submetido à avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da Unicentro, via Plataforma Brasil, conforme a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Esta pesquisa segue as recomendações dos preceitos éticos estabelecidos, tais medidas visam preservar a proteção, segurança e os direitos dos participantes de pesquisa. Todos foram previamente informados quanto à finalidade da investigação e assinalaram a concordância de participação conforme descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante junto ao questionário online, autorizando a utilização de suas respostas.

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UNICENTRO), conforme o parecer consubstanciado nº 6.230.597, contribuindo assim para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos que zelou pela legitimidade, privacidade e sigilo das informações quando necessárias, apenas tornando os resultados e conclusões desta investigação pública.

Os dados coletados foram armazenados de forma adequada, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações dos participantes da pesquisa. Após a coleta de dados, a pesquisadora realizou download dos dados coletados para um dispositivo local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Os resultados da análise dos dados obtidos na pesquisa estão apresentados nesta dissertação e também poderão ser apresentados em forma de artigo em eventos de congresso, seminários e demais publicações científicas, sendo que não haverá divulgação de nenhum dado que identifique os participantes. Os participantes da pesquisa poderão acessar a dissertação, em formato digital (arquivo PDF), que será disponibilizada no site do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração (PPGADM).

3.7 SÍNTESE DA METODOLÓGICA

Apresenta-se a seguir a síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa, de acordo com o quadro 6:

Quadro 6 – Síntese dos caminhos metodológicos

Parâmetros Metodológicos		Classificação Metodológica
Classificação da pesquisa	Objetivo	Pesquisa Descritiva
	Abordagem	Qualitativa
	Perspectiva de análise	Processo de institucionalização do teletrabalho
	Dimensão do tempo	13 à 30 de agosto de 2023
	Técnica de Coleta de dados	Levamento (survey) – Aplicação de questionário eletrônico (escala tipo Likert com 5 pontos)
	Técnica de Análise dos dados	Documental
População pesquisada		72 servidores TAE da UFFS – <i>Campus Laranjeiras do Sul</i>
Critérios de seleção dos pesquisados		Amostra não probabilística por convência

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

No capítulo 2, foram apresentados as principais concepções e conceitos relacionados à teoria institucional e a inovação e tecnologia. No capítulo 3, foram definidos os procedimentos metodológicos que serviram como base para a pesquisa conduzida no *Campus* Laranjeiras do Sul (UFFS). Neste capítulo, são evidenciados os principais achados conforme categorias de análise e proposições de pesquisa inicialmente estabelecidas.

4.1 CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL

Com a publicação da Lei 12.029 de setembro de 2009, foi criada a UFFS, a partir disso o município de Laranjeiras do Sul foi contemplada com um dos *Campi* definitivo da nova Universidade Federal (BRASIL, 2009g). O *Campus* Laranjeiras do Sul está situado na Região Cantuquiriguaçu. O *Campus* oferece 10 cursos de graduação: Agronomia – linha de formação em Agroecologia, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Ciências Sociais (Bacharelado e Licenciatura), Engenharia de Alimentos, Engenharia de Aquicultura, Interdisciplinar em Educação do Campo: Ciências da Natureza, Interdisciplinar em Educação no Campo: Ciências Humanas e Sociais, e Pedagogia. Além dos cursos de graduação, o *Campus* Laranjeiras do Sul oferta as especializações em Fundamentos e Práticas em Educação do Campo e em Realidade Brasileira, e os mestrados em Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável e em Ciência e Tecnologia de Alimentos (UFFS, 2023c).

A seguir é apresentado uma imagem da vista da UFFS *Campus* Laranjeiras do Sul, Figuras 7:

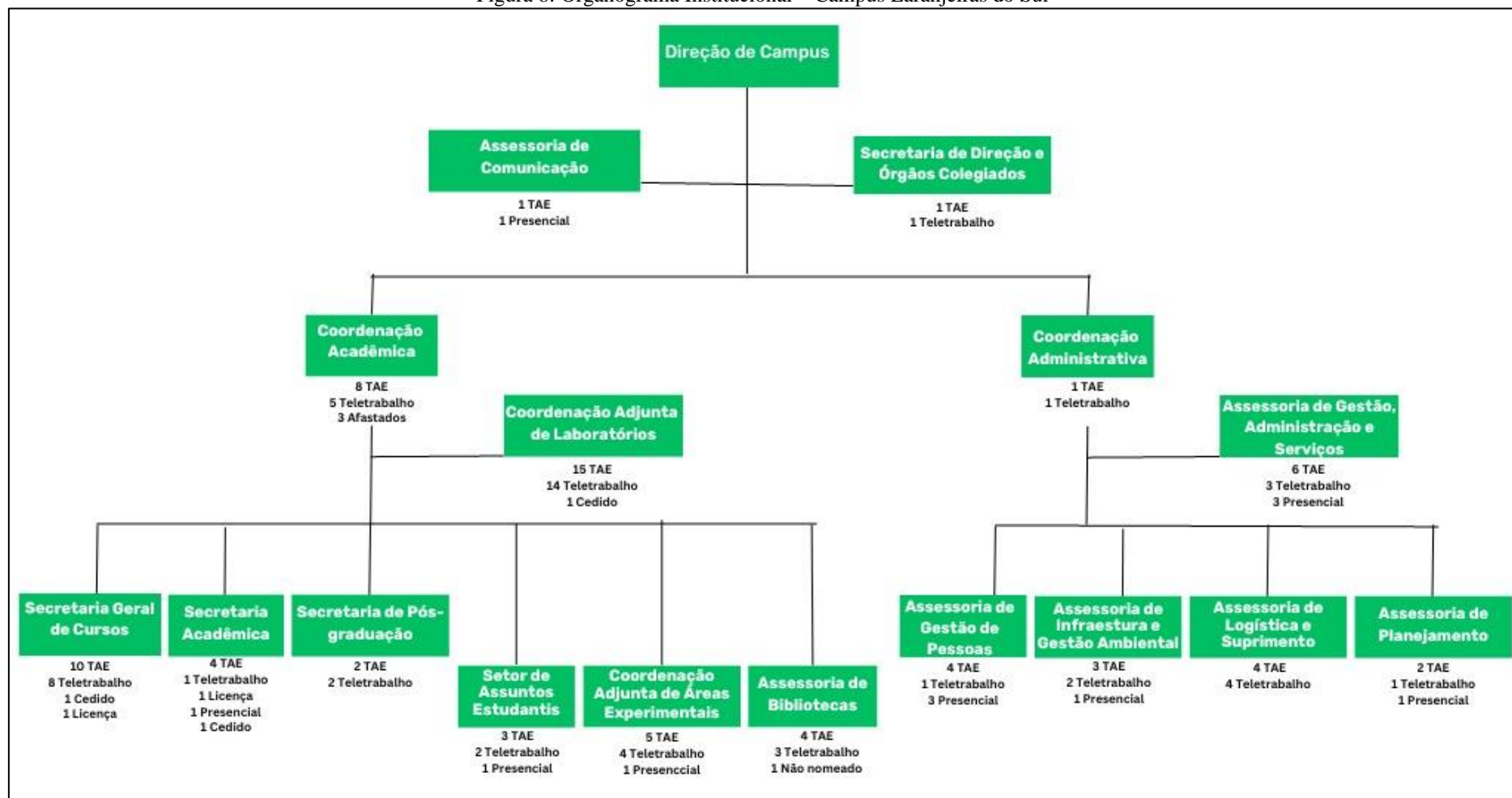
Figura 7: Vista da UFFS – Campus Laranjeiras do Sul



Fonte: UFFS (2023).

A estrutura organizacional básica do *Campus Laranjeiras do Sul* encontra-se representada na Figura 8:

Figura 8: Organograma Institucional – Campus Laranjeiras do Sul



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segundo o demonstrativo de pessoal com referência ao mês de agosto de 2023 fornecido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP-UFFS), existe um total de 73 códigos de vagas para STAE. Estes códigos de vagas estão lotados nas unidades de Direção de *Campus*, Coordenação Administrativa e Coordenação Acadêmica.

O *Campus* Laranjeiras do Sul possui 31 cargos de denominações e atribuições diferentes e encontram-se distribuídos em dois níveis de classificação, sendo que 44 são do nível “D” e 29 do nível “E”, conforme detalhados na Tabela 2:

Tabela 2: Cargos TAE na UFFS Campus Laranjeiras do Sul

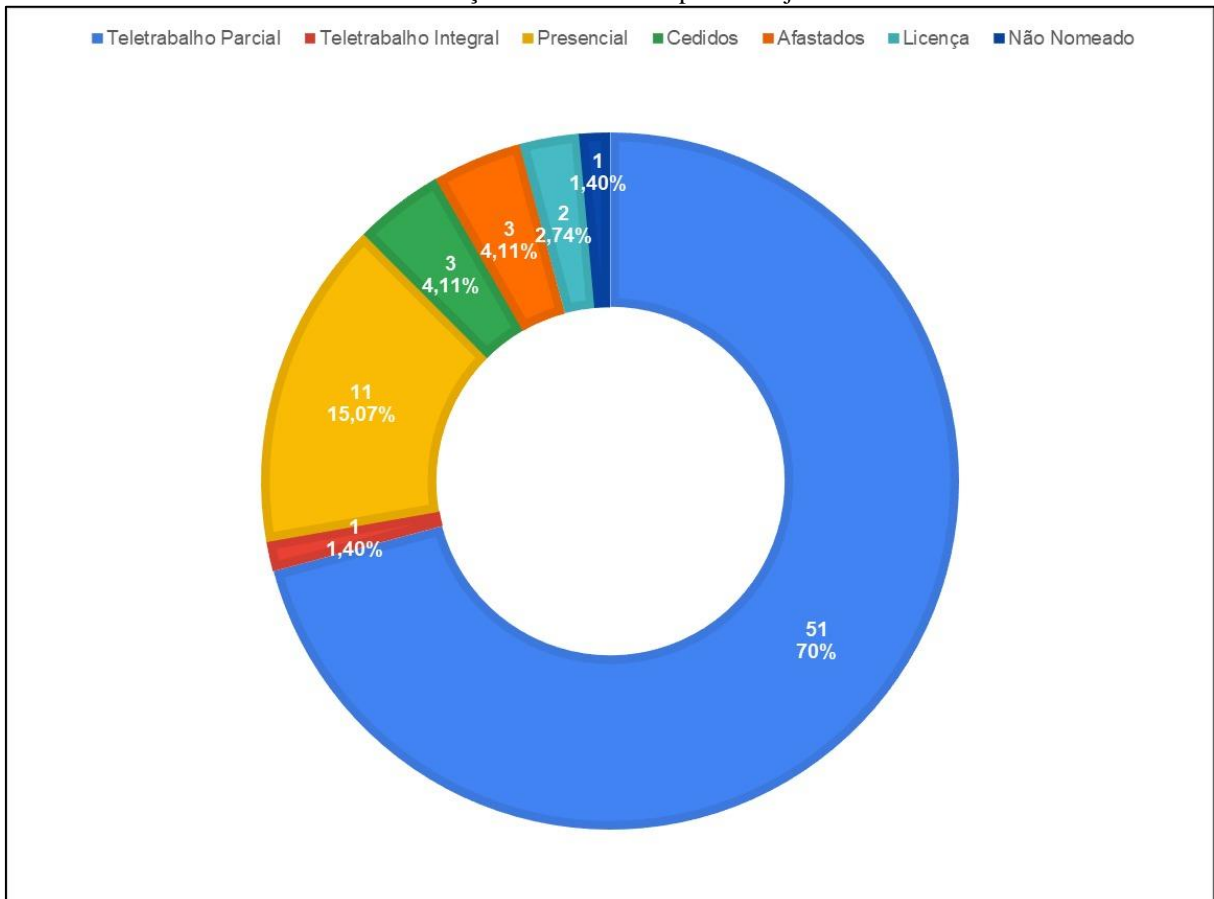
Ordem	Cargo	Total
1	Administrador	3
2	Analista de Tecnologia da Informação	1
3	Assistente em Administração	26
4	Assistente Social	1
5	Bibliotecária Documentalista	1
6	Contador	2
7	Engenheiro - Área - Pesca ou Aquicultura	1
8	Engenheiro Agrônomo	1
9	Engenheiro Civil	1
10	Médica Veterinária	2
11	Médico Perito	1
12	Nutricionista	1
13	Pedagogo	3
14	Secretário Executivo	5
15	Téc. de Lab. – área: agronomia	2
16	Téc. de Lab. – área: alimentos e laticínios	1
17	Téc. de Lab. – área: Análises Clínicas	1
18	Téc. de Lab. – área: aquicultura	1
19	Téc. de Lab. – área: biologia	1
20	Téc. de Lab. – área: física	1
21	Téc. de Lab. – área: química	2
22	Téc. de Lab. – área: Nutrição e Dietética	1
23	Técnico de Tecnologia da Informação	2
24	Técnico em Agropecuária	1
25	Técnico em Assuntos Educacionais	4
26	Técnico em Edificações	1
27	Técnico em Eletrotécnica	1
28	Técnico em Segurança do Trabalho	1
29	Tecnólogo – área: Química	1
30	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	1
Total:		73

Fonte: Relatório (PROGESP – UFFS) (2023).

De acordo com o Departamento de Provisão, Acompanhamento e Movimentações (DPAM) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP-UFFS) o *Campus* Laranjeiras do Sul conta atualmente com 72 servidores com a situação ativo permanente e 1 código de vaga TAE em situação de nomeação.

Conforme, os dados do relatório da Assessoria de Gestão de Pessoas (ASSGP-LS) no mês de agosto de 2023, os STAE se enquadram nas seguintes situações, a seguir: 3 afastados, 3 cedidos, 2 licenças, 51 teletrabalho parcial, 1 teletrabalho integral, 12 modalidade presencial e 1 em processo de nomeação. Os dados ilustrativos da porcentagem da distribuição de situação dos servidores seguem no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2: Situação dos STAE Campus Laranjeiras do Sul



Fonte: Relatório (ASSGP-LS – UFFS) (2023).

A seguir, será dissertado sobre os pontos fundamentais do Programa de Gestão do Governo Federal para o processo de institucionalização do teletrabalho na UFFS – *Campus Laranjeiras do Sul*.

4.2 PROGRAMA DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Após, a de crise sanitária do novo coronavírus, foi estabelecido o retorno de todos os servidores ao trabalho em modo presencial, por meio da publicação da IN SGP/SEDGG/ME Nº 36, DE 5 DE MAIO DE 2022. Porém, importante relatar que no Campus Laranjeiras do Sul, os

STAE sem comorbidades, já estavam realizando os seus trabalhos em modo presencial desde 01/10/2021, mediante ofício interno encaminhado pela Direção do Campus em 16/09/2021.

Essa experiência do trabalho remoto forçado, apresentou a possibilidade da institucionalização do teletrabalho.

A primeira fase para a implantação do teletrabalho foi autorizada, por meio da Portaria Nº 267, de 30 de abril de 2021, por meio do qual o Ministro da Educação autorizou a implementação do Programa de Gestão pelas unidades do MEC e suas entidades vinculadas. Tal autorização, possibilitou a elaboração e aprovação dos procedimentos gerais na UFFS, conforme o disposto no artigo 10 da IN nº. 65, de 30 de julho de 2020. Assim, foi publicado o ato normativo Resolução Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022, editado pelo Reitor, estabelecendo as normas e procedimentos gerais de como seria instituído o Programa de Gestão da UFFS, consoante ao disposto na IN nº 65/2020-SGDP/ME.

Segundo o relatório do programa de gestão de maio a novembro de 2022, o *Campus Laranjeiras do Sul* foi um dos pioneiros a implantar o PGD (UFFS, 2023d). A instituição antes de iniciar o processo de institucionalização seguiu uma metodologia para a implementação constituída de orientações, a seguir:

- a) Primeira etapa: estudo dos documentos institucionais sobre o Programa de Gestão (PG);
- b) Segunda etapa: reunião com as chefias de setores sobre o PG para definir os entendimentos e acordos sobre o PG;
- c) Terceira etapa: elaboração dos PGs dos servidores;
- d) Quarta etapa: acompanhamento e avaliação da implementação do PG.

É relevante saber que a implementação de Programa de Gestão é facultativa à Administração Pública, sendo a sua implementação por motivo de conveniência e do interesse do serviço público, além do caráter de não se constituir um direito nem obrigação do participante (UFFS, 2022a).

Para fins de entendimento, existem diferenças entre Programa de Gestão e as demais formas de trabalho, sendo que este segue uma substituição do controle de frequência e assiduidade pelo controle de entregas e resultados. Além disso, possibilita a realização das atividades fora do ambiente físico da instituição (teletrabalho).

O teletrabalho desenvolvido através do PG não se confunde com o trabalho remoto decorrente da pandemia do coronavírus (COVID-19), portanto o teletrabalho se distingue do trabalho remoto anteriormente realizado pelos STAE, conforme a IN N.º 90/2021, entende-se que o trabalho remoto é a execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou

entidade pelos servidores, o qual impossibilita o comparecimento presencial ao trabalho, não se confundindo com o teletrabalho decorrente do programa de gestão a que se refere a IN.º 65, de 30 de julho de 2020, que permite a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial. A IN N.º 65 mencionada estabelece que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho em que a execução das demandas de atividades do servidor participante pode ser realizada fora do local físico do órgão, podendo ser realizado em regime de execução integral ou parcial, de maneira remota e com o uso de recursos tecnológicos.

O Ministério da Gestão e da Inovação em serviços públicos publicou a IN conjunta SEGES-SGPRT/MGI N° 24, de 28 de julho de 2023, que categoriza o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem como objetivos

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

O PGD é um programa instituído para promover a melhoria de desempenho institucional no serviço público, com interesse em relacionar o trabalho dos participantes com as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (MGI, 2023).

De acordo, com o guia Programa de Gestão (2021) a finalidade do teletrabalho é (BRASIL, 2021):

- a) Potencializar a produtividade;
- b) Atrair e manter novos talentos;
- c) Acompanhar as mudanças e inovações;
- d) Garantir o bom atendimento da população;
- e) Utilizar os recursos de maneira mais eficiente;
- f) Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade.

A implantação do PG de teletrabalho na universidade só foi possível, após o encaminhamento da tabela de atividades, juntamente com os demais procedimentos gerais de adesão que ocorre a partir da realização de cadastro da chefia no Sistema do Programa de Gestão

(SISPG) e efetivação da homologação para participação do servidor e desenvolver um plano de trabalho, elaborado com base em uma tabela de atividades (UFFS, 2022a).

O *Campus* Laranjeiras do Sul cumpre as normativas da IN nº 65/2020/SEGEP/ME, e utiliza-se de sistema informatizado apropriado que é o sistema SISPG, desenvolvido e disponibilizado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), como uma ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento do cumprimento de metas e alcance de resultados no Programa de Gestão do teletrabalho.

O programa adotado visa simplificar o Plano de Trabalho dos STAE, por meio do planejamento da tabela de atividades que deve contemplar resultados que possam ser efetivamente mensurados, além dos requisitos do § 2º do artigo 26 da IN 65/2020:

- a) as atividades cujos resultados possam ser efetivamente mensurados;
- b) faixa de complexidade da atividade;
- c) parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
- d) tempo de execução das atividades em regime presencial;
- e) tempo de execução das atividades em teletrabalho;
- f) ganho percentual de produtividade estabelecido; e
- g) entregas esperadas.

Em atendimento à IN Nº 65 e ao art. 46 da Resolução Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022, foi publicizado no mês de agosto de 2023 uma lista de servidores com adesão ao PG, mostrando que foi registrado que o *Campus* Laranjeiras do Sul tem 52 STAE participantes do teletrabalho.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Atualmente, o *Campus* apresenta o quantitativo de 52 STAE participantes do PG, que utilizam desta ferramenta tecnológica para submissão dos seus planos de trabalho e realizam relatório de atividades entregues mensalmente.

Segundo o relatório técnico de avaliação do PG (UFFS, 2023), o *Campus* Laranjeiras do Sul realizou debates das vantagens da adoção do PG, após foi proposto pela Direção de *Campus* a implementação do teletrabalho. Porém, a realidade da organização não permitiu que todos os setores/servidores realizassem a adesão na modalidade de teletrabalho integral, apenas um servidor foi autorizado a realizar de forma integral o teletrabalho, já os demais servidores foram deferidos a adoção da modalidade de teletrabalho parcial, por meio de ajuste de escalas de trabalho presencial.

Após, aprovação do PG na UFFS, as chefias comunicaram que a adesão ao PG é facultativa para os servidores, inicialmente o regime de trabalho estaria em vigor entre junho a novembro de 2022. Nesse período, os STAE foram orientados realizar o trabalho na modalidade de teletrabalho parcial com revezamento e outros totalmente presenciais diante das especificidades das suas funções do cargo (UFFS, 2023d)

O questionário aplicado para esta pesquisa foi elaborado para auxiliar na avaliação do processo de institucionalização do teletrabalho. Este questionário é composto por quatro blocos. O primeiro busca evidenciar o perfil dos participantes da pesquisa. O segundo o processo de habituação da fase implantação do teletrabalho. No terceiro concentra-se em apresentar o processo de objetivação. Já o quarto busca verificar o processo de sedimentação do teletrabalho. No todo serão analisadas as vantagens e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado.

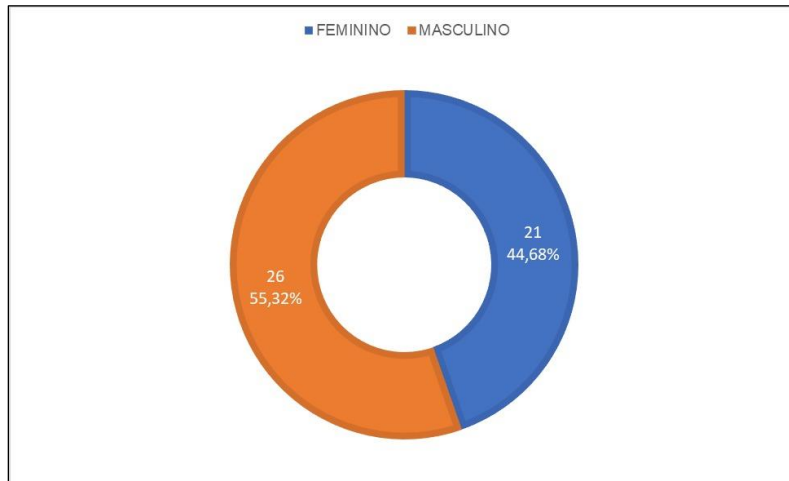
O questionário foi enviado por correio eletrônico para todos os STAE que estavam cadastrados na lista geral de contatos institucional da UFFS. Destes, 47 responderam ao questionário, incluindo tanto participantes do teletrabalho quanto não participantes. A seguir, será aprofundado os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, e confrontação dos dados obtidos por meio de documentos disponibilizados pela UFFS.

4.3.1 Sexo

Segunda as informações divulgadas na página web da UFFS, foram homologados no Programa de Gestão o total de 21 mulheres (40%) e 31 homens (60%) STAE em regime de teletrabalho (UFFS, 2023a).

Na coleta de dados, foi observado (Gráfico 3) ao contrário, sendo constatado que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (55,32%), já os homens representam (44,68%) dos respondentes.

Gráfico 3: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com o sexo

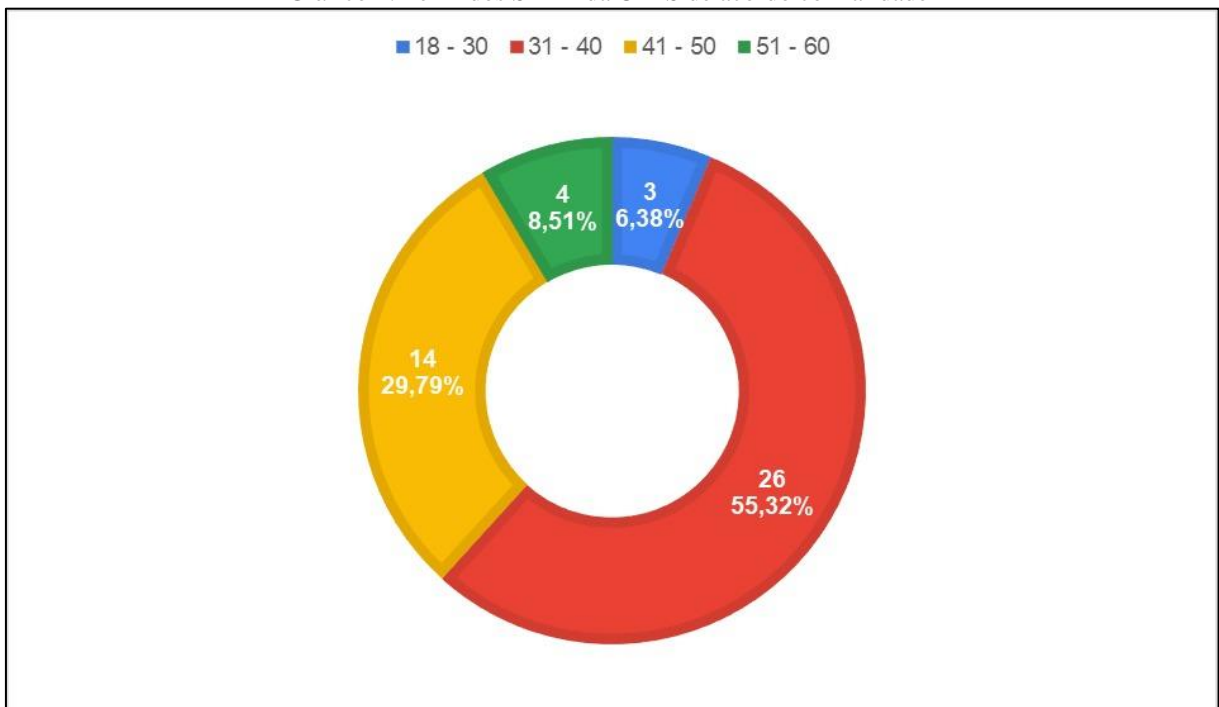


Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

4.3.2 Idade

No que diz respeito à idade dos STAE da UFFS, a pesquisa revelou que dentro da faixa etária de 18 a 30 anos correspondem a (8,51%) dos respondentes. A maioria (55,32%) têm idade entre 31 e 40 anos. Sendo que (29,79%) têm entre 41 e 50 anos. Entre 51 e 60 anos são (8,51%), conforme demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 4: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a Idade

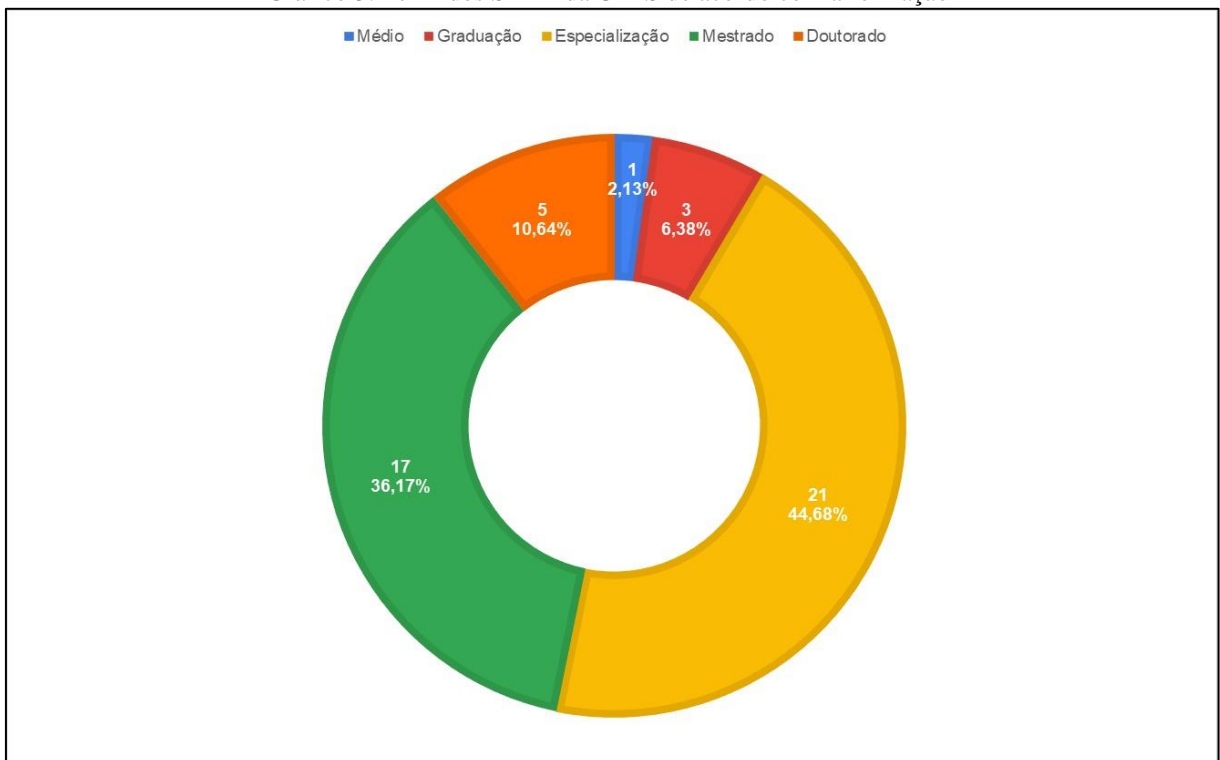


Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

4.3.3 Nível de escolaridade

A partir do Gráfico 5 é possível observar o último nível de escolaridade dos STAE da UFFS. Os Pós-Graduados (doutores), equivalem a (10,64%). Os que possuem o título de Pós-Graduado (mestre), representam (36,17%). Servidores, com título de Pós-Graduados (especialistas), sendo um percentual de (44,68%). Graduados são (6,38%), os formados no Ensino médio equivalem a (2,13%).

Gráfico 5: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a formação



Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

4.3.4 Tempo de trabalho na UFFS

Em relação ao tempo de trabalho na UFFS, a maioria (53,19%), responderam que estão entre de 10 a 13 anos, entre 7 a 9 anos na UFFS (8,51%), trabalham entre 4 anos até 6 anos no *Campus* (25,53%), trabalham na UFFS entre 1 ano até 3 anos (12,77%).

Gráfico 6: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com o tempo de trabalho na UFFS

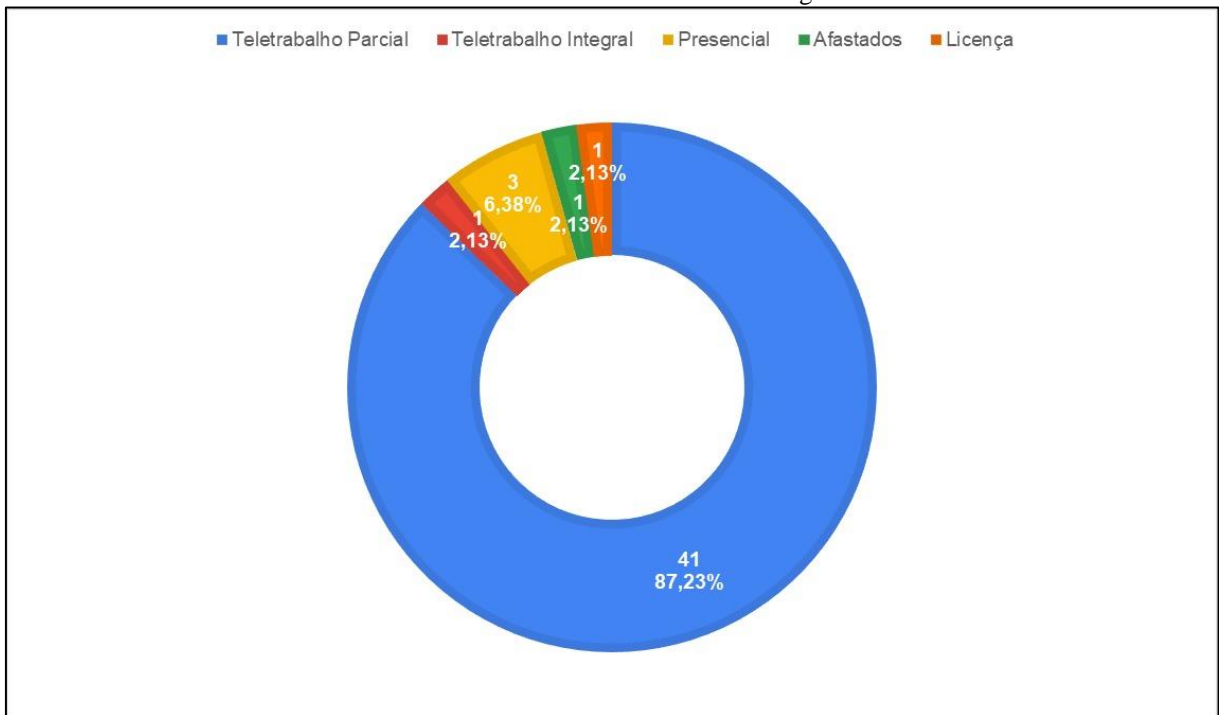


Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

4.3.5 Modalidade de trabalho

Segundo os relatórios de gestão de pessoas, consta que (87,23%) dos STAE trabalham em regime de teletrabalho parcial, e (2,13%) em teletrabalho integral e em trabalho presencial (6,38%). Os demais servidores estão incluídos na situação de afastamento (2,13%) e licença (2,13%), esses servidores não estão registrados na lista de teletrabalho (UFFS, 2023a), Gráfico 7.

Gráfico 7: Perfil dos STAE da UFFS de acordo com a carga horária de trabalho



Fonte: Dados produzidos pela pesquisadora a partir do questionário respondido pelos STAE (2023).

Na próxima seção, apresenta-se a análise descritiva para os construtos da pesquisa.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS

A análise descritiva das variáveis constituída no instrumento de pesquisa, concerne as três fases do processo de institucionalização, que resulta na frequência (relativa e absoluta) de distribuição de cada assertiva, em medidas de tendência central (média, mediana e moda) e em medida de dispersão (desvio padrão). Conforme descrito na seção 3.5.1 (instrumento de pesquisa), foi aplicado na pesquisa a escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente e (5) sempre.

Esta seção traz a análise dos resultados, considerando as três etapas do processo de institucionalização, sob a visão da teoria dos autores Tolbert e Zucker (1999). A primeira tratará dos fatores relacionados à fase de pré-institucionalização, ou seja, aos fatores que conduziram o *Campus* Laranjeiras do Sul a realizar a implantação do Programa de Gestão em análise, a sua adoção e novas práticas organizacionais. A segunda etapa envolverá os fatores que conduzem à semi-institucionalização. Por fim, a terceira etapa analisará os fatores determinantes da total institucionalização.

A análise do processo de institucionalização do teletrabalho está dividida nas três etapas do processo de institucionalização: habituação, objetificação, sedimentação, denominadas

como construtos de 1ª ordem. Em seguida, será analisado os construtos de 2ª ordem com o objetivo delinear e interpretar as relações entre as variáveis, para obter justificativas nos seus resultados, validade e confiabilidade, baseadas na visão de Tolbert e Zucker (1999) para a construção do processo de institucionalização do teletrabalho.

Na sequência, serão apresentados e analisados esses aspectos nas variáveis componentes de cada construto deste estudo. Salienta-se que, inicialmente, serão apresentados os valores das estatísticas descritivas de cada construto de 2ª ordem e, posteriormente, serão analisadas as médias gerais dos construtos em ordem de importância.

4.4.1 Habitualização (Estágio de pré-institucionalização)

As categorias iniciais do estágio intermediário de habitualização estão classificadas em três subcategorias, são elas: inovação, estrutura, políticas e procedimentos.

Na Tabela 3, são apresentadas as estatísticas de frequência drelativa e absoluta, média, mediana, moda e desvio-padrão do construto “habitualização”. Esse construto retrata a incidência do processo de institucionalização do teletrabalho. Aponta-se que a escala aplicada neste construto para mensurar o grau de relevância assumiu os seguintes valores: (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4) frequentemente; e (5) sempre.

Tabela 3: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1ª ordem (habitualização) (Continua)

2ª Construto	Indicadores	Variável	Frequência absoluta e relativa (%)					Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
Inovação	Ação que produz modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (Freeman; Perez, 1988)	1.1	2,13% 1	10,64% 5	14,89% 7	44,68% 21	27,66% 13	3,85	4	4	1,02
		1.2	0% 0	10,64% 5	6,38% 3	36,17% 17	46,81% 22	4,19	4	5	0,97
		1.3	2,13% 1	12,77% 6	12,77% 6	31,91% 15	40,43% 19	3,96	4	5	1,12
		1.4	2,13% 1	19,15% 9	23,40% 11	21,28% 10	34,04% 16	3,66	4	5	1,20
		1.5	2,13% 1	2,13% 1	17,02% 8	36,17% 17	42,55% 20	4,15	4	5	0,93
		1.6	6,38% 3	8,51% 4	23,40% 11	36,17% 17	25,53% 12	3,66	4	4	1,15
		1.7	10,64% 5	23,40% 11	25,53% 12	25,53% 12	14,89% 7	3,11	3	3	1,24
		1.8	2,13% 1	2,13% 1	25,53% 12	29,79% 14	40,43% 19	4,04	4	5	0,98
		1.9	4,26% 2	4,26% 2	23,40% 11	34,04% 16	34,04% 16	3,89	4	4	1,07
		1.10	6,38% 3	25,53% 12	27,66% 13	31,91% 15	8,51% 4	3,11	3	4	1,09
		1.11	29,79% 14	29,79% 14	19,15% 9	17,02% 8	4,26% 2	2,36	2	1	1,21
		1.12	21,28% 10	25,53% 12	23,40% 11	19,15% 9	10,64% 5	2,72	3	2	1,30
		1.13	34,04% 16	36,17% 17	17,02% 8	12,77% 6	0% 0	2,09	2	2	1,02
		1.14	29,79% 14	38,30% 18	17,02% 8	14,89% 7	0% 0	2,17	2	2	1,03
		1.15	10,64% 5	36,17% 17	36,17% 17	14,89% 7	2,13% 1	2,62	3	2	0,95
		1.16	29,79% 14	27,66% 13	27,66% 13	12,77% 6	2,13% 1	2,30	2	1	1,10

Tabela 3: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1ª ordem (habitualização) (Conclusão)

2ª Construto	Indicadores	Variável	Frequência absoluta e relativa (%)					Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas (Mintzberg, 2003)	1.17	72,34% 34	21,28% 10	2,13% 1	4,26% 2	0% 0	1,38	1	1	0,74
		1.18	4,26% 2	6,38% 3	12,77% 6	36,17% 17	40,43% 19	4,02	4	5	1,09
		1.19	0% 0	2,13% 1	6,38% 3	29,79% 14	61,70% 29	4,51	5	5	0,72
		1.20	0% 0	4,26% 2	8,51% 4	36,17% 17	51,06% 24	4,34	5	5	0,81
		1.21	17,02% 8	38,30% 18	25,53% 12	14,89% 7	4,26% 2	2,51	2	2	1,08
		1.22	4,26% 2	6,38% 3	14,89% 7	21,28% 10	53,19% 25	4,13	5	5	1,15
		1.23	4,26% 2	4,26% 2	25,53% 12	31,91% 15	34,04% 16	3,87	4	5	1,08
Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização (Tolbert; Zucker, 1998)	1.24	4,26% 2	2,13% 1	10,64% 5	29,79% 14	53,19% 25	4,26	5	5	1,03
		1.25	4,26% 2	4,26% 2	19,15% 9	36,17% 17	36,17% 17	3,96	4	4	1,06
		1.26	2,13% 1	10,64% 5	27,66% 13	38,30% 18	21,28% 10	3,66	4	4	1,01
		1.27	17,02% 8	10,64% 5	17,02% 8	17,02% 8	38,30% 18	3,49	4	5	1,52

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2023).

A análise do construto “Inovação”, resultou um desvio padrão entre 0,93 a 1,30 nas percepções dos participantes em relação às inovações no desenvolvimento do teletrabalho, que indica a dispersão ou variabilidade dos dados em torno da média, na Tabela 3.

Nesse contexto, um desvio padrão maior sugere que as respostas dos participantes estão mais dispersas, o que significa que há uma maior variedade de opiniões e percepções em relação às inovações no desenvolvimento do teletrabalho. Isso pode indicar que alguns participantes veem as inovações de maneira muito positiva, enquanto outros podem ter visões mais críticas ou variadas. Por outro lado, um desvio padrão menor sugere que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que significa que há um consenso maior em relação às percepções das inovações no desenvolvimento do teletrabalho. Isso pode indicar que a maioria dos participantes têm opiniões mais consistentes e similares em relação às inovações.

A média do construto “Inovação”, com uma variação entre 2,09 e 4,19 nas respostas dos participantes, indica uma diversidade de percepções em relação à capacidade de implementar inovações que resultem em modificações fundamentais, seja por meio de rupturas significativas ou melhorias contínuas em busca do aperfeiçoamento dos serviços relacionados ao teletrabalho.

A análise dessa média em um intervalo amplo reflete a variabilidade nas percepções dos participantes em relação à inovação no contexto do teletrabalho na universidade. A média de dificuldade ou instabilidade ao utilizar as ferramentas de comunicação foi de 2,09. À medida que a média aumenta para 4,19, isso indica que outros participantes veem a UFFS como mais inovadora e capaz de implementar mudanças substanciais ou melhorias contínuas no teletrabalho para realização plena do teletrabalho.

O construto de inovação na fase de habituação na UFFS mostra uma ampla variedade de percepções entre os participantes em relação à inovação no contexto do teletrabalho na UFFS. Essas percepções podem ser influenciadas por fatores, como experiências individuais e a exposição a iniciativas de inovação específicas da instituição.

A análise do construto “Estrutura”, conforme definido pelo indicador como a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas e como essas são coordenadas (MINTZBERG, 2003), é importante para entender como a estrutura organizacional do *Campus Laranjeiras do Sul* influencia o teletrabalho.

O desvio padrão entre 0,72 a 1,15 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação à estrutura organizacional em relação ao teletrabalho. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação à estrutura, Tabela 3.

Portanto, as médias e o desvio padrão sugerem que existe um certo grau de concordância ou consistência nas percepções dos participantes em relação à estrutura organizacional e sua adequação ao teletrabalho na UFFS. No entanto, é importante considerar os detalhes das respostas individuais para obter uma compreensão completa das percepções e identificar áreas específicas que podem exigir ajustes ou melhorias.

Com base nas observações relacionadas ao construto “estrutura” e ao indicador “a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas em tarefas diferentes e como essas são coordenadas”, os resultados da pesquisa apontam para algumas conclusões significativas descritas nos próximos parágrafos.

Os participantes da pesquisa indicaram que as demandas de atividades não foram reduzidas com a adoção do teletrabalho. Isso sugere que a transição para o trabalho remoto não resultou em uma diminuição significativa das responsabilidades dos STAE.

Os STAE relataram que as demandas de atividades durante o teletrabalho são similares às do trabalho presencial. Isso sugere que, apesar da mudança para um ambiente remoto, as tarefas e responsabilidades permanecem consistentes.

Uma parcela significativa (53,19%) dos participantes percebeu uma maior eficiência na qualidade, competência e excelência das atividades com a nova estrutura de modalidade de teletrabalho. Isso indica que o teletrabalho pode ter contribuído para melhorias no desempenho e na entrega de serviços.

Os participantes indicaram que raramente precisaram da ajuda de colegas para realizar atividades presenciais. Isso sugere que os STAE se tornaram mais autossuficientes na execução de suas tarefas, mesmo quando distantes fisicamente do ambiente da instituição.

A análise do construto “Políticas e procedimentos”, conforme definido pelo indicador como os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1998), é relevante para entender como a instituição está desenvolvendo políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho na UFFS - *Campus Laranjeiras do Sul*.

O desvio padrão entre 1,01 a 1,52 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação às políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação às políticas e procedimentos, Tabela 3.

As médias entre 3,66 a 4,26 refletem a média das respostas dos participantes em relação à existência e eficácia das políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho na UFFS.

Uma média de 3,66 pode indicar que alguns participantes percebem que existem políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho, mas podem acreditar que precisam de melhorias ou maior clareza.

À medida que a média aumenta para 4,26, isso sugere que outros participantes veem as políticas e procedimentos como eficazes e bem estabelecidos em relação ao teletrabalho na UFFS.

Portanto, as médias e o desvio padrão sugerem que existe um certo grau de concordância ou consistência nas percepções dos participantes em relação às políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho na UFFS. No entanto, como sempre, é importante considerar os detalhes das respostas individuais para obter uma compreensão completa das percepções e identificar áreas específicas que podem exigir ajustes ou melhorias. Isso pode ser fundamental para garantir que as políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho atendam às necessidades dos STAE e da instituição.

A pesquisa revelou que uma parte significativa (34,04%) dos participantes tem conhecimento dos regulamentos relacionados ao uso de aplicativos para o teletrabalho, indicando que uma parcela considerável dos STAE está ciente das políticas e procedimentos. Além disso, a maioria dos participantes (53,19%) acredita que o Programa de Gestão do teletrabalho da UFFS contribuiu para sua motivação e comprometimento com os objetivos da instituição. Esse resultado reflete na existência de políticas e procedimentos relacionados ao teletrabalho pode ter um impacto positivo e no compromisso dos STAE com a UFFS.

A média de 3,96 indica que os participantes percebem que as normatizações relacionadas ao teletrabalho estabelecem procedimentos que visam a desburocratização da gestão administrativa e a redução de custo da UFFS. Este resultado indica que as políticas e procedimentos têm o potencial de simplificar processos e otimizar recursos, porém ainda é necessário ajustes e melhorias.

O desenvolvimento do teletrabalho indica o estímulo da criatividade e inovação na média de 3,66, os STAE acreditam que as políticas existentes promovem um ambiente de trabalho propício à criatividade e à inovação.

Por fim, a média de 3,49 dos participantes indicam a necessidade de normatização interna na UFSS *Campus* Laranjeiras do Sul sobre o teletrabalho. Isso sugere que os STAE reconhecem a importância de diretrizes claras e específicas relacionadas ao teletrabalho em seu contexto institucional.

4.4.2 Objetivação (Estágio de semi-institucionalização)

As categorias iniciais do estágio de objetificação estão classificadas em quatro subcategorias, monitoramento interorganizacional, concenso social, difusão da estrutura e presença de *champions*.

Na Tabela 4, são reproduzidas as estatísticas de frequência relativa e absoluta, média, mediana, moda e desvio-padrão do construto “objetivação”. A escala empregue neste construto para analisar o grau de relevância da objetificação do monitoramento interorganizacional, concenso social, difusão da estrutura e presença de *champions* sobre as variáveis, assumiu os seguintes valores: (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4) frequentemente; e (5) sempre.

Tabela 4: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1º ordem (objetificação)

2ª Construto	Indicadores	Variável	Frequência absoluta e relativa (%)					Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
Monitoramento organizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas (DiMaggio; Powel, 1983)	2.1	6,38%	19,15%	21,28%	31,91%	21,28%	3,43	4	4	1,21
			3	9	10	15	10				
		2.2	14,89%	14,89%	29,79%	27,66%	12,77%	3,09	3	3	1,25
			7	7	14	13	6				
		2.3	2,13%	0%	6,38%	29,79%	61,70%	4,49	5	5	0,80
			1	0	3	14	29				
		2.4	2,13%	0%	6,38%	17,02%	74,47%	4,62	5	5	0,80
			1	0	3	8	35				
Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura (Oliver, 1991)	2.5	68,09%	10,64%	17,02%	0%	4,26%	1,62	1	1	1,05
			32	5	8	0	2				
		2.6	12,77%	14,89%	29,79%	19,15%	23,40%	3,26	3	3	1,33
			6	7	14	9	11				
		2.7	12,77%	8,51%	29,79%	17,02%	25,53%	3,34	3	3	1,31
			6	4	17	8	12				
Difusão da estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham (DiMaggio; Powel, 1983)	2.8	0%	6,38%	10,64%	23,40%	59,57%	4,36	5	5	0,92
			0	3	5	11	28				
		2.9	2,13%	14,89%	17,02%	44,68%	21,28%	3,68	4	4	1,04
			1	7	8	21	10				
		2.10	12,77%	0%	14,89%	29,79%	42,55%	3,89	4	5	1,32
			6	0	7	14	20				
		2.11	0%	0%	4,26%	17,02%	78,72%	4,74	5	5	0,53
			0	0	2	8	37				
Presença de <i>Champions</i>	Um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão (Tolbert; Zucker, 1998)	2.12	6,38%	6,38%	19,15%	21,28%	46,81%	3,96	4	5	1,23
			3	3	9	10	22				
		2.13	0%	6,38%	17,02%	17,02%	59,57%	4,30	5	5	0,98
			0	3	8	8	28				
		2.14	6,38%	12,77%	25,53%	27,66%	27,66%	3,57	4	4	1,21
			3	6	12	13	13				
		2.15	17,02%	12,77%	34,04%	14,89%	21,28%	3,11	3	3	1,36
			8	6	16	7	10				

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2023).

A análise do construto “Monitoramento organizacional”, conforme definido pelo indicador como a análise das empresas concorrentes a fim de buscar ações legitimadas (DIMAGGIO; POWELL, 1983), no estágio de objetificação, é relevante para entender como a UFFS - *Campus* Laranjeiras do Sul monitora e adapta suas práticas de teletrabalho com base nas ações de outras instituições similares.

O desvio padrão entre 1,21 a 1,25 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação ao monitoramento organizacional relacionado ao teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação ao monitoramento organizacional.

As médias entre 3,43 a 3,09 refletem a média das respostas dos participantes em relação à prática de monitoramento organizacional e sua eficácia no contexto do teletrabalho na UFFS.

Uma média de 3,43 pode indicar que alguns participantes percebem que a UFFS realiza algum grau de monitoramento organizacional relacionado ao teletrabalho, mas que pode haver áreas de melhoria ou maior eficácia.

À medida que a média diminui para 3,09, isso sugere que outros participantes veem o monitoramento organizacional como menos eficaz ou menos frequente em relação ao teletrabalho na UFFS, Tabela 4.

Portanto, as médias e o desvio padrão indicam que há uma relativa consistência nas percepções dos participantes em relação ao monitoramento organizacional relacionado ao teletrabalho na UFFS. No entanto, é importante considerar as respostas individuais e investigar mais a fundo as razões por trás das percepções para identificar áreas específicas que podem necessitar de ajustes ou melhorias. O monitoramento organizacional eficaz pode ser fundamental para garantir que a UFFS permaneça alinhada com as melhores práticas em teletrabalho e mantenha sua competitividade no ambiente acadêmico.

Os resultados indicaram que há um interesse ocasional em aprender com práticas de outras unidades ou instituições em busca de experiências e modelos bem-sucedidos de implantação do teletrabalho. Assim, como já relatado na pesquisa o *Campus* foi pioneiro ao realizar a implantação do teletrabalho em uma instituição de ensino.

Em resumo, os resultados sugerem que existe uma abertura para buscar experiências e modelos bem-sucedidos em outras unidades e aprender com a implantação do teletrabalho em outras instituições. Embora essa busca por aprendizado externo ocorra às vezes, ela demonstra disposição para aprimorar as práticas de teletrabalho e buscar ações legitimadas a partir de

experiências externas. Essa abordagem pode contribuir para a evolução e aprimoramento contínuo do teletrabalho no *Campus Laranjeiras do Sul*.

A análise do construto “Consenso social”, conforme definido pelo indicador que relaciona o grau de institucionalização com a resistência e consenso social sobre o valor da estrutura (Oliver, 1991), é relevante para entender como a UFFS- *Campus Laranjeiras do Sul* lida com o consenso social em relação ao teletrabalho.

O desvio padrão entre 0,80 a 1,33 nas respostas dos participantes sugere uma variedade de percepções em relação ao consenso social sobre o valor da estrutura de teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão maior indica que as respostas dos participantes estão mais dispersas, o que sugere uma maior variedade de opiniões e percepções em relação ao consenso social.

As médias entre 1,62 a 4,49 refletem a média das respostas dos participantes em relação ao grau de consenso social sobre o valor da estrutura de teletrabalho na UFFS. Uma média de 1,62 pode indicar que alguns participantes percebem que existe uma resistência significativa ou falta de consenso social em relação à estrutura de teletrabalho na UFFS. À medida que a média aumenta para 4,49, isso sugere que outros participantes veem um grau mais elevado de consenso social e menor resistência em relação à estrutura de teletrabalho, Tabela 4.

Portanto, as médias e o desvio padrão indicam que existe uma variedade de percepções entre os participantes em relação ao consenso social sobre o valor da estrutura de teletrabalho na UFFS. Isso pode ser influenciado por fatores como experiências individuais, atitudes em relação à mudança organizacional e dinâmica da cultura organizacional.

A maioria dos participantes da pesquisa (61,70%) indicaram que a chefia contribui de forma positiva com a experiência de teletrabalho. Isso demonstra que a liderança desempenha um papel importante em facilitar a implementação e a aceitação do teletrabalho.

Um número significativo dos participantes (68,09%) relatou que a chefia nunca esteve desfavorável no início da implantação do teletrabalho. Esse resultado pode indicar que houve uma mudança na percepção e aceitação da modalidade ao longo do tempo, à medida que o teletrabalho foi implementado.

A média de 3,26 dos participantes indicaram que às vezes o setor observou os demais setores para implementar a modalidade do teletrabalho. Isso sugere uma forma de aprendizado contínuo, em que diferentes setores da UFFS observam e aprendem com as práticas de outros setores na implementação e desenvolvimento do teletrabalho.

Em resumo, os resultados apontam para a importância da liderança, confiança entre a chefia e equipe, no aprendizado entre os setores como elementos chave no processo de institucionalização.

A análise do construto “Difusão da estrutura”, conforme definido pelo indicador que relaciona a legitimidade das formas organizacionais com a sua disseminação (DIMAGGIO; POWELL, 1983), no estágio de objetificação do processo de institucionalização, é relevante para entender como a UFFS - *Campus* Laranjeiras do Sul lida com a disseminação da estrutura de teletrabalho e sua legitimidade.

O desvio padrão entre 0,53 a 1,32 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação à disseminação da estrutura de teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação à disseminação.

As médias das respostas entre 3,68 a 4,36, a mediana entre 5 a 4 e a moda entre 5 a 4 indicam que, em geral, os participantes têm percepções positivas e concordantes em relação à disseminação da estrutura de teletrabalho na UFFS. Uma média de 3,68 pode indicar que alguns participantes percebem que a disseminação da estrutura de teletrabalho está acontecendo, mas que pode haver espaço para melhorias ou uma disseminação mais ampla. À medida que a média aumenta para 4,36, isso sugere que a maioria dos participantes vê a disseminação da estrutura de teletrabalho como positiva e bem-sucedida na UFFS. Além disso, a mediana e a moda indicam que muitos participantes classificaram suas percepções no nível mais alto (5) ou logo abaixo (4) em relação à disseminação da estrutura de teletrabalho, Tabela 4.

Portanto, as médias, mediana e moda sugerem que há uma concordância geral entre os participantes em relação à disseminação bem-sucedida e à legitimidade da estrutura de teletrabalho na UFFS. No entanto, como sempre, é importante considerar as respostas individuais e investigar mais a fundo as razões por trás das percepções para identificar áreas específicas que podem necessitar de ajustes ou melhorias. Isso pode ser valioso para garantir que a disseminação da estrutura de teletrabalho continue a ser eficaz e bem aceita na instituição.

A maioria dos participantes (59,57%) indicou que sempre tem acesso às informações e orientações necessárias para realizar suas atividades. Isso sugere que o *Campus* Laranjeiras do Sul tem se esforçado para fornecer suporte e recursos adequados aos STAE.

Uma parcela significativa dos participantes (44,68%) relatou que frequentemente a UFFS possui uma estrutura que estimula e promove o desenvolvimento do teletrabalho. Isso indica que a instituição tem adotado medidas para criar um ambiente propício ao teletrabalho.

Um número considerável de participantes (42,55%) indicou que frequentemente existem compensações motivacionais ao aderir ao teletrabalho. Essas compensações podem

incluir benefícios ou incentivos que motivam os STAE a desempenhar suas funções com dedicação e comprometimento.

A maioria dos participantes (78,72%) afirmou que, por meio do teletrabalho, suas atividades estão sendo concluídas com sucesso. Isso sugere que o teletrabalho está alcançando seus objetivos em termos de eficiência e produtividade. Em resumo, os resultados apontam para um ambiente institucional que favorece a difusão da estrutura necessária para o teletrabalho, esses fatores contribuem para a legitimação do teletrabalho.

A análise do construto “Presença de *Champions*”, conforme definido pelo indicador que envolve um grupo interessado na estrutura e sua capacidade de promover sua difusão (TOLBERT; ZUCKER, 1998), no estágio de objetificação do processo de institucionalização do teletrabalho, é relevante para entender o *Campus* Laranjeiras do Sul mobiliza e promove a disseminação do teletrabalho.

O desvio padrão entre 0,99 a 1,36 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação à presença de *Champions* e sua influência na disseminação do teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação à presença de *Champions*.

As médias das respostas entre 3,11 a 4,30 indicam que, em geral, os participantes têm percepções positivas em relação à presença de *Champions* e sua capacidade de promover a disseminação do teletrabalho na UFFS. Uma média de 3,11 pode indicar que alguns participantes percebem que a presença de *Champions* é percebida, mas que pode haver oportunidades para maior influência ou engajamento. À medida que a média aumenta para 4,30, isso sugere que a maioria dos participantes vê a presença de *Champions* como positiva e eficaz na promoção da disseminação do teletrabalho, Tabela 4.

Portanto, as médias e o desvio padrão indicam que existe uma concordância geral entre os participantes em relação à influência positiva da presença de *Champions* na disseminação do teletrabalho na UFFS.

Uma parcela significativa dos participantes (46,81%) indicou que frequentemente participa na defesa do teletrabalho. Isso sugere a presença de indivíduos ou grupos que são entusiastas e defensores dessa modalidade de trabalho na UFFS. Os (59,57%) participantes perceberam que existem defensores que promovem o funcionamento pleno do teletrabalho na instituição. Isso é um indicativo positivo, pois a presença de “*champions*” ou defensores pode desempenhar um papel crucial na promoção e aceitação do teletrabalho. A média de 3,57 indica que, em geral, as atividades no teletrabalho são avaliadas “às vezes” em termos de qualidade.

Isso sugere que há espaço para melhorias na avaliação e monitoramento das atividades realizadas por meio do teletrabalho.

Foi indicado que “às vezes” existem grupos que realizam diagnósticos do grau de satisfação do teletrabalho. Isso mostra uma abordagem de acompanhamento e avaliação periódica, o que é importante para garantir que o teletrabalho atenda às necessidades e expectativas dos STAE.

Por fim, os resultados apontam para a presença de defensores e apoiadores do teletrabalho no *Campus Laranjeiras do Sul*, o que é fundamental para o processo de institucionalização e sucesso. No entanto, há espaço para melhorias na avaliação da qualidade das atividades no teletrabalho, e a realização periódica de diagnósticos de satisfação pode contribuir para um teletrabalho mais eficaz e alinhado com as necessidades da instituição e de seus servidores. Esses resultados destacam a importância de continuar apoiando e promovendo o teletrabalho por meio de defensores engajados e processos de avaliação adequados.

4.4.3 Sedimentação (Estágio de institucionalização total)

As categorias iniciais do estágio de objetificação estão classificadas em 3 subcategorias: resultados positivos, continuidade da estrutura e baixa resistência.

Na Tabela 5, são apresentadas as estatísticas de frequência relativa e absoluta, média, mediana, moda e desvio-padrão do construto “sedimentação”. A escala aplicada para mensurar o grau de relevância utilizou os seguintes valores de referência: (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4) frequentemente; e (5) sempre.

Tabela 5: Medidas de frequência, tendência e dispersão dos dados do construto de 1ª ordem (sedimentação)

2ª Construto	Indicadores	Identificação	Frequência absoluta e relativa (%)					Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
			1	2	3	4	5				
Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados (Tolbert; Zucker, 1998)	3.1	0%	2,13%	6,38%	23,40%	68,09%	4,57	5	5	0,71
		3.2	0	1	3	11	32	4,57	5	5	0,71
		3.3	2,13%	6,38%	21,28%	48,94%	21,28%	3,81	4	4	0,92
Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada (Tolbert; Zucker, 1998)	3.4	1	3	10	23	10	3,81	4	4	0,92
		3.5	10,64%	0%	0%	0%	89,36%	4,57	5	5	1,25
		3.6	5	0	0	0	42	4,57	5	5	1,25
Baixa Resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo (Zucker, 1988).	3.7	2,13%	2,13%	14,89%	31,91%	48,94%	4,23	4	5	0,94
		3.8	1	1	7	15	23	4,23	4	5	0,94
		3.9	63,83%	12,77%	17,02%	4,26%	2,13%	1,68	1	1	1,04
		3.10	30	6	8	2	1	3,60	4	5	1,54
3.7	19,15%	4,26%	17,02%	17,02%	42,55%	3,60	4	5	1,54		
3.7	9	4	4	9	21	3,62	4	5	1,58		
3.8	6,38%	2,13%	6,38%	27,66%	87,45%	4,28	5	5	1,12		
3.9	3	1	3	13	27	4,28	5	5	1,12		
3.9	8,51%	4,26%	14,89%	19,15%	53,19%	4,04	5	5	1,28		
3.10	4	2	7	9	25	4,04	5	5	1,28		
3.10	4,26%	4,26%	8,51%	19,15%	63,83%	4,34	5	5	1,09		
3.10	2	2	4	9	30	4,34	5	5	1,09		

Fonte: Dados pesquisa de campo (2023).

A análise do construto “Resultados positivos”, conforme definido pelo indicador que requer uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados (TOLBERT; ZUCKER, 1998), no estágio de sedimentação do processo de institucionalização do teletrabalho, é fundamental para entender como os resultados do teletrabalho no *Campus* Laranjeiras do Sul estão alinhados com o processo de institucionalização.

O desvio padrão entre 0,71 a 1,25 nas respostas dos participantes sugere uma relativa consistência nas percepções em relação à relação entre a institucionalização e os resultados positivos do teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão menor indica que as respostas dos participantes estão mais próximas da média, o que sugere um maior grau de concordância ou uniformidade nas percepções em relação a essa relação.

As médias das respostas entre 3,81 a 4,57 indicam que, em geral, os participantes têm percepções positivas sobre a relação entre a institucionalização e os resultados positivos do teletrabalho na UFFS. Uma média de 3,81 pode indicar que alguns participantes percebem que existe uma relação positiva entre a institucionalização do teletrabalho e os resultados, mas que pode haver margem para melhorias nessa relação. À medida que a média aumenta para 4,57, isso sugere que a maioria dos participantes vê uma relação forte e positiva entre a institucionalização do teletrabalho e os resultados positivos na UFFS, Tabela 5.

Portanto, as médias e o desvio padrão indicam que existe uma concordância geral entre os participantes em relação à relação positiva entre a institucionalização do teletrabalho e os resultados positivos. Essa percepção positiva é importante, pois sugere que a institucionalização do teletrabalho na UFFS está contribuindo efetivamente para alcançar resultados favoráveis.

A maioria dos participantes (68,09%) indicou que frequentemente conseguem organizar bem o trabalho a distância. Isso é um indicativo positivo de que o teletrabalho tem sido eficaz na manutenção da organização das atividades.

A média das respostas sugere que “às vezes” ocorre uma adaptação rápida em outros setores no desenvolvimento das atividades no teletrabalho. Isso pode indicar que, embora a adaptação seja percebida como acontecendo ocasionalmente, ainda há espaço para melhorias na uniformidade dessa adaptação.

Os participantes indicaram que “sempre” observam que o teletrabalho agilizou o andamento das atividades e processos em relação ao trabalho presencial. Essa percepção positiva sugere que o teletrabalho trouxe melhorias significativas na eficiência e na rapidez das operações dos serviços executados.

Os resultados do construto “Continuidade da estrutura” indicam percepções interessantes em relação ao teletrabalho.

Cerca de 48,94% dos participantes acreditam que o teletrabalho teve um impacto positivo no desempenho da UFFS. Isso é um sinal positivo de que uma parte significativa dos STAE percebe o teletrabalho como benéfico para o *Campus*.

Notavelmente, 63,83% dos participantes afirmam que não têm a intenção de retornar ao trabalho presencial no futuro. Isso sugere uma mudança nas preferências e nas expectativas dos STAE em relação ao trabalho remoto.

A pesquisa revela que 42,55% dos participantes acreditam que é possível migrar para o teletrabalho integral mantendo a mesma qualidade na entrega das atividades. Isso indica uma confiança razoável na capacidade de realizar o trabalho remotamente sem comprometer a qualidade, porém a média das respostas ainda não possuem essa confiança de migrar para o teletrabalho integral.

Para a UFFS, isso pode representar uma oportunidade de repensar suas políticas de teletrabalho e de infraestrutura tecnológica, bem como explorar maneiras de manter a qualidade do trabalho e promover a satisfação dos STAE em um ambiente de teletrabalho. Além disso, é importante continuar acompanhando as percepções e preferências dos STAE à medida que a situação evolui.

A análise do construto “Baixa resistência”, conforme definido pelo indicador que relaciona a baixa resistência à perpetuação da estrutura no tempo (ZUCKER, 1988), no estágio de sedimentação do processo de institucionalização do teletrabalho, é relevante para entender como os STAE percebem a resistência à adoção e continuidade do teletrabalho.

O desvio padrão entre 1,09 a 1,58 nas respostas dos participantes sugere uma variedade de percepções em relação à baixa resistência à perpetuação da estrutura de teletrabalho na UFFS. Um desvio padrão maior indica que as respostas dos participantes estão mais dispersas, o que sugere uma variedade de opiniões e percepções em relação à resistência.

As médias das respostas entre 3,62 a 4,34 indicam que, em geral, os participantes têm percepções positivas em relação à baixa resistência à continuidade do teletrabalho na UFFS. Uma média de 3,62 pode indicar que alguns participantes percebem que ainda existe alguma resistência à continuidade do teletrabalho, mas que em geral a resistência é relativamente baixa. À medida que a média aumenta para 4,34, isso sugere que a maioria dos participantes vê a resistência à continuidade do teletrabalho como baixa, o que é um sinal positivo de aceitação e adaptação, Tabela 5.

Portanto, as médias e o desvio padrão indicam que, em geral, os participantes têm percepções positivas em relação à baixa resistência à continuidade do teletrabalho. Isso é

importante porque sugere que a resistência organizacional não está impedindo a perpetuação do teletrabalho na instituição.

A média das respostas sugere que “às vezes” o teletrabalho se tornou um dos principais atrativos para a permanência dos participantes na UFFS. Isso indica que o teletrabalho pode ter um papel significativo em influenciar a decisão de permanecer na instituição. Além disso, a maioria dos participantes (frequentemente) expressou interesse em adquirir conhecimentos sobre inovação e tecnologia para um melhor desempenho no teletrabalho. Isso demonstra um desejo de aprender e se adaptar às demandas tecnológicas do teletrabalho. A indicação de que a equipe de trabalho tem uma baixa resistência de (53,19%) ao teletrabalho e que as chefias frequentemente aceitam a sua implementação (63,83%) aponta para um ambiente favorável à adoção do teletrabalho, este resultado sugere que as lideranças na UFFS estão abertas e favoráveis à adoção do teletrabalho. Esses resultados conduzem para uma ideia de que o teletrabalho pode ser perpetuado e continuar a desempenhar um papel significativo na instituição.

Na próxima sessão será realizada a análise geral das médias dos construtos de 1ª ordem. Assim, cada uma das proposições de pesquisa passa a ser analisada e confrontada sob as perspectivas da teoria institucional, com base no modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999).

4.3.4 Análise Geral das Médias dos Construtos

Neste item podem ser observadas as médias gerais apresentadas nos construtos, conforme a Tabela 6.

Tabela 6: Estatística descritiva Média Geral por construto

Construtos 1ª ordem	Média do Construto
Habitualização (pré-institucionalização)	3,41
Objetificação (semi-institucionalização)	3,70
Sedimentação (institucionalização total)	3,87

Fonte: Dados do campo de pesquisa (2023).

No processo de institucionalização, nos três estágios definidos por Tolbert e Zucker (1999), os participantes avaliaram os estágios do processo de institucionalização do teletrabalho, e foi constatado na pesquisa que o construto do estágio de sedimentação, foi o que

alcançou a maior média geral (3,87), seguida pelo estágio de objetivação (3,70) e habitualização (3,41).

Para Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização ocorre quando os indivíduos exteriorizam aquilo que na sua percepção é socialmente real e essas práticas podem ser repetidas e assimiladas pelos demais membros participantes da instituição. Berger e Luckmann (2003) explicam que o processo de institucionalização pode ser observado pela formação de hábitos dos indivíduos participantes.

A fim de organizar as análises fenomenológicas institucionais, é necessário compreender que existem três processos sequenciais que envolvem a criação (início, desenvolvimento e continuidade) da instituição. Da forma apresentada, pelas autoras, tem-se um conjunto de processos sequenciais (habitualização, objetificação e sedimentação), os quais demonstram que existe uma variação entre as sequências de institucionalização, que estão correlacionadas aos padrões de comportamento social (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Ao definir os processos que constituem institucionalização, Tolbert e Zucker (2012) indicam um sentido de continuidade, integrado por três estágios onde cada um dos processos pode ser analisado. A análise das médias dos construtos no processo de institucionalização do teletrabalho, conforme os três estágios definidos por Tolbert e Zucker (1999), revela algumas informações importantes sobre como os participantes percebem e avaliam esse processo.

Na análise do processo de institucionalização, verifica-se que o construto da “sedimentação” que compõe o terceiro estágio de **total institucionalização**, foi o que obteve a maior média geral (3,87). Isso indica que os participantes percebem que o teletrabalho já está relativamente consolidado e enraizado na cultura da organização. A sedimentação sugere que as práticas e normas relacionadas ao teletrabalho estão firmemente estabelecidas e aceitas.

Conclui-se que na pesquisa analisada alcançou a sedimentação em seu processo de institucionalização do teletrabalho, pois teve resultados positivos no que tange ao desenvolvimento do teletrabalho na sua forma de organizar o trabalho a distância (item 3.1 – 68,09%), como também os participantes observaram que a adaptação foi rápida (item 3.2), e por fim o teletrabalho agilizou o andamento das atividades e processos em relação ao trabalho presencial (item 3.3). Quanto a continuidade da estrutura se deve a continuidade histórica da estrutura adotada, se deve a propagação e perpetuação de sua estrutura por todo o grupo de participantes teorizados como adotantes (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Neste estágio o processo ou estrutura criada já atinge o amadurecimento e é disseminado na instituição. Sendo assim, sua atividade de teorização é baixa conforme o quadro 1 do referencial teórico. Além disso, a característica dos participantes é heterogênea, pois a sua adoção existe em diversas

organizações, havendo pouca variância na implementação, e por fim, apresenta baixa taxa de fracasso estrutural.

Na fase de total institucionalização os participantes atingem os resultados esperados pelos *Champions*. Desta forma, ocorre a propagação e perpetuação da estrutura pelos atores teorizados, ocasionando menos resistência e, assim, maior probabilidade de continuidade da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

No último estágio do processo de institucionalização, pode ser observado a institucionalização completa da instituição. Portanto, nesse estágio os procedimentos, práticas e normas são tidos como verdade e não questionados. A sedimentação pode ser observada, através das variáveis que propiciam a sua total institucionalização, que tende de ter correlação positiva com os resultados previstos, e principalmente sustentado pelo apoio contínuo de grupos de defesa e a relevância da baixa resistência de grupos de oposição (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 211).

O próximo construto que teve a segunda maior média, dentre os processos de institucionalização, conferida na amostra de pesquisa, com (3,70) na escala de cinco pontos, foi o da “objetificação”. Embora seja ligeiramente menor do que a média do estágio de sedimentação, ainda indica um nível significativo de aceitação e formalização do teletrabalho. O fato de a objetificação estar próxima à sedimentação sugere que as políticas e processos relacionados ao teletrabalho estão bem definidos, com uma base sólida.

No processo de **semi-institucionalização**, seus participantes são orientados e buscam um significado para o novo processo ou estrutura adotada pela instituição, produzindo uma alta atividade de teorização. Nesse estágio, por ter mais maturidade, tende a ser adotado mais facilmente por outras organizações (heterogênea). Já a variância na implementação é moderada na sua difusão que propicia a redução da probabilidade de insucesso (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A objetificação e a difusão da estrutura podem ser consequência da presença e do trabalho dos *champions*. Os *champions* são grupos que têm interesse na estrutura que podem promover a sua difusão com os demais participantes adotantes. Esses participantes, têm a percepção da qualidade não testada e conscientemente realizaram o monitoramento e serão conduzidos a buscar indicadores da eficácia da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Isso significa que nesta fase existe um grau de consenso social, segundo Oliver (1991) quanto menor é a resistência maior é o consenso social sobre o significado e valor da estrutura adotada. Nesse segundo estágio a instituição busca coletar maiores informações, por meio das diversas fontes ou a partir da observação da atuação dos *champions*. Essas verificações podem

ser realizadas pelo monitoramento interorganizacional, visando avaliar outras instituições no quesito de riscos envolvidos na sua adoção, a fim de buscar ações legitimadas (DIMAGGIO; POWEL, 1983)

Entre os processos de institucionalização, a menor média geral ficou “habitualização” (3,41), sendo o terceiro na ordem de importância, dentre os processos analisados.

No primeiro estágio da **pré-institucionalização**, observa-se as forças que vem de fora da organização, resultantes das mudanças de tecnologias, de legislações e das forças do mercado no ambiente organizacional, as quais levam às instituições a introduzir novos processos de inovação. Isso pode indicar que a integração do teletrabalho na rotina e cultura organizacional continua em processo de desenvolvimento. A habitualização envolve a internalização das práticas do teletrabalho como algo habitual e natural, e a média mais baixa pode sugerir que essa etapa continua em andamento ou é menos avançada em comparação com as outras.

As inovações resultam em ações que produzem modificações fundamentais, causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (FREEMAN; PEREZ, 1988). Envolve a criação de novos arranjos em resposta aos problemas ou incertezas da instituição. Os fatores relacionados à inovação, propostos por Tolbert e Zucker (1999), compreendem a introdução de mudanças tecnológicas, a legislação e as forças de mercado. A implantação de uma nova estrutura é formalizada através da ação de políticas e estabelecimento de procedimentos.

Quando ocorre um processo de ruptura organizacional conduz a organização buscar soluções que obtenham resultados satisfatórios que tendem a estimular o ímpeto para difusão por imitação da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ainda, esta ruptura pode ser oriunda de outras soluções, bem como tem origem na observação de soluções desenvolvidas por outros atores (DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 2012).

Nesse estágio os participantes adotantes propendem a serem mais homogêneos, pois fazem parte da mesma organização ou grupo semelhante e despendem mais tempo às atividades práticas do que à sua teorização. Logo, a variância na implementação é alta, ou seja, na forma como que é implementada pode conduzir para novas alterações e contribuir para a alta taxa de fracasso estrutural (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Com o passar do tempo, esse estágio inicial pode ser relacionado de modo a gerar valor e significado para os participantes adotantes e, futuramente, replicadas a outros contextos e situações de ambiente (TOLBERT, ZUCKER; 2012).

Pode ser observado na Tabela 6 que os resultados são bem próximos, apesar de apresentarem características distintas para cada estágio, Tolbert e Zucker (2012) alertam para a

dificuldade de estabelecer uma linha que separe cada fase. A partir do momento em que é alcançado o ponto de sedimentação, é possível analisar o grau de institucionalização e a existência de conformidade da percepção dos participantes, na perspectiva de analisar o comportamento dos outros indivíduos dentro da instituição e das outras organizações, que pode ocorrer conforme as suas normas vigentes ou sem mais efeitos jurídicos/administrativos, ou percebido no comportamento social do grupo. Carvalho (1999), relata que o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências que as organizações devem se conformar, se querem obter apoio e legitimidade do ambiente.

Em resumo, a análise das médias dos construtos sugere que o teletrabalho está em diferentes estágios de institucionalização na organização. Enquanto a sedimentação e a objetivação indicam um nível mais avançado de incorporação do teletrabalho, a habitualização ainda pode precisar de mais tempo e esforços para se tornar parte integral da cultura organizacional. Essas informações podem ser valiosas para a organização na identificação de áreas que requerem atenção e aprimoramento em seu processo de institucionalização do teletrabalho.

Em suma, as médias dos construtos revelam um progresso notável no processo de institucionalização do teletrabalho, mas também destacam áreas em que a organização pode continuar a investir para garantir que essa prática se torne plenamente integrada na cultura e operações. Isso pode incluir ações para aprimorar a aceitação cultural, fortalecer as políticas e práticas existentes e promover a habitualização do teletrabalho como parte normal do modo de trabalho da organização. Essas descobertas podem ser valiosas para orientar futuras estratégias de desenvolvimento do teletrabalho na universidade.

Na próxima sessão foi verificada a confiabilidade das escalas, que mede a extensão que uma escala produz de resultados consistentes.

4.5 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Os construtos foram desenvolvidos com base no modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999), e não foram utilizadas escalas previamente validadas em outros estudos. Nesse contexto, a Tabela 7 é uma ferramenta essencial para apresentar o nível de confiabilidade de cada um desses construtos. Isso demonstra confiabilidade das escalas construídas, mesmo que não tenham sido validadas anteriormente.

Tabela 7: Confiabilidade das escalas dos construtos

Construtos	Número de Variáveis	Alfa de Cronbach
Habitualização	27	0,790
Objetificação	15	0,824
Sedimentação	10	0,639

Fonte: Dados do campo de pesquisa (2023).

Com relação ao grau de confiabilidade, os construtos do processo de institucionalização apresentaram índices de confiabilidade entre 0,639 a 0,824. É positivo observar que todos os coeficientes de confiabilidade estão acima do limite de 0,6 recomendado por Hair et al. (2011). Isso sugere que as escalas utilizadas têm um nível aceitável de consistência interna, o que é importante para garantir a validade das medidas. O construto de sedimentação, embora tenha o coeficiente mais baixo entre os construtos, ainda se enquadra em uma intensidade de consistência moderada.

Esses valores indicam que as escalas são confiáveis o suficiente para sustentar as conclusões tiradas com base nas medidas coletadas. Além disso, a análise dos coeficientes de confiabilidade também pode ser usada para identificar itens que podem ser aprimorados ou ajustados em futuras pesquisas, a fim de melhorar a consistência interna das escalas.

Em resumo, os coeficientes de confiabilidade observados sugerem que as escalas utilizadas para medir os construtos do processo de institucionalização são confiáveis e fornecem medidas consistentes. Isso fortalece a validade e a credibilidade dos resultados da pesquisa, permitindo uma análise mais sólida e confiável das relações e tendências observadas nos dados coletados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, esta dissertação de mestrado buscou descrever e analisar como ocorreu o processo de institucionalização do teletrabalho na UFFS – *Campus* Laranjeiras do Sul. Ao longo deste estudo, a orientação foi de investigar e mensurar essa transformação organizacional, alinhando a pesquisa com a Teoria Institucional e o modelo teórico do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999).

A abordagem metodológica quantitativa e a análise descritiva dos resultados revelaram percepções significativas dos participantes em relação ao teletrabalho na UFFS. Foi identificado que o estágio de sedimentação alcançou a maior média geral, indicando uma sólida base de aceitação e normalização do teletrabalho no *Campus*. No entanto, também foi observado que há espaço para aprimoramentos no estágio de habitualização.

Com base nas análises dos diferentes construtos relacionados ao processo de institucionalização do teletrabalho, esta dissertação proporciona conhecimentos significativos sobre como o teletrabalho é percebido e como está evoluindo na instituição.

A pesquisa evidenciou uma visão favorável do teletrabalho entre os STAE, abrangendo a convicção de que o teletrabalho contribuiu positivamente para o desempenho institucional. Além disso, muitos STAE manifestaram a intenção de continuar participando do Programa de Gestão.

Os resultados indicam que existe uma percepção geral de continuidade da estrutura de teletrabalho no *Campus* ao longo do tempo, com uma baixa resistência à sua perpetuação. Isso sugere que a organização tem conseguido manter uma estrutura consistente de teletrabalho, apesar das mudanças e desafios organizacionais de adaptação da gestão dos processos de execução dos serviços. Adicionalmente, uma parte significativa dos participantes acredita que é possível migrar para o teletrabalho integral mantendo a mesma qualidade na entrega das atividades. Isso sugere uma confiança na capacidade de realizar o trabalho remotamente.

No entanto, é importante reconhecer que essas percepções positivas também trazem desafios e oportunidades para o *Campus*. À medida que mais STAE expressam o desejo de continuar trabalhando remotamente, a instituição precisa adaptar suas políticas, infraestrutura tecnológica e cultura organizacional para acomodar essa mudança nas expectativas.

Em suma, esta dissertação oferece uma visão abrangente das percepções dos STAE em relação ao teletrabalho e fornece uma base sólida para a instituição planejar e implementar estratégias de teletrabalho eficazes no futuro. À medida que o teletrabalho continua a se

desenvolver, o *Campus* está em uma posição favorável para aproveitar as vantagens dessa forma de trabalho, ao mesmo tempo em que lida com os desafios.

Ao longo deste estudo, foi definido uma abordagem quantitativa para análise descritiva dos resultados, para responder à questão de pesquisa de como ocorreu o processo de institucionalização do teletrabalho e alcançar os objetivos traçados no início desta dissertação, com a orientação de alcançar os seguintes objetivos específicos comentados nos próximos parágrafos.

O primeiro objetivo, buscou “Caracterizar o processo de inovação e experiência do teletrabalho na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*”. Os resultados obtidos revelaram um cenário positivo em relação à adaptação e a utilização do teletrabalho pelos STAE na instituição. O *Campus* adotou frequentemente inovações visando melhorias em serviços e processos para o desenvolvimento do teletrabalho. Isso demonstra um compromisso com a inovação e a modernização de suas práticas de trabalho.

Uma descoberta significativa foi a percepção de que os STAE tiveram autonomia para inserir inovações em seus processos de trabalho. Isso indica um ambiente propício para a criatividade e a adaptação à mudança.

A digitalização das atividades manuais nos setores foi frequente, refletindo a transformação digital em andamento na UFFS. No entanto, foi constatado na pesquisa que os STAE relataram ter recebido pouco incentivo para capacitação relacionada à transformação digital, o que pode ser uma área de melhoria para a instituição. Como também, é relevante mencionar que os STAE não enfrentaram dificuldades significativas na liberação do acesso remoto, indicando uma eficiente gestão de acesso. Por fim, é relevante mencionar que raramente os STAE sentiram problemas com recursos de tecnologia e internet, sugerindo uma infraestrutura tecnológica confiável e estável.

Esses resultados oferecem uma visão abrangente do sucesso da institucionalização do teletrabalho no *Campus*, destacando áreas de excelência, como inovação e infraestrutura, e áreas que podem ser aprimoradas, como capacitação em transformação digital. No geral, a pesquisa contribuiu para uma compreensão mais clara do teletrabalho na UFFS e pode servir como um guia para melhorias contínuas na gestão dessa modalidade de trabalho.

O segundo objetivo, foi “identificar e descrever os processos de institucionalização do Programa de Gestão de teletrabalho e as forças ligadas a habitualização, objetivação e sedimentação, na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*”. Verificou-se que a institucionalização não é um processo homogêneo e linear, mas sim um fenômeno que abrange diferentes estágios, incluindo a habitualização, objetivação e sedimentação. Ou seja, esses estágios não são

necessariamente lineares e podem ocorrer simultaneamente em diferentes áreas da instituição. Foram respondidos nos resultados da pesquisa as características desses estágios e como eles implicaram na implementação do teletrabalho.

O terceiro objetivo, visou “Identificar o impacto dos níveis de institucionalização dos efeitos percebidos pelos STAE, na UFFS, *Campus Laranjeiras do Sul*”. Por meio da análise das percepções e atitudes dos STAE, foi investigado como a institucionalização afeta o modo como o teletrabalho é praticado e percebido, incluindo seu impacto no desempenho e na qualidade do trabalho.

Com base nos estágios de institucionalização do teletrabalho (habitualização, objetivação e sedimentação) e nos resultados apresentados na pesquisa, é possível identificar alguns dos impactos desses estágios.

No estágio de habitualização as práticas de teletrabalho começaram a se tornar parte da rotina e da cultura organizacional, os impactos podem incluir: maior aceitação e familiaridade com o teletrabalho entre os STAE; desenvolvimento de habilidades e hábitos relacionados ao desenvolvimento do trabalho remoto; aumento da confiança dos STAE no sucesso do teletrabalho; integração do teletrabalho nas operações de trabalho.

Quanto ao estágio de objetivação, o teletrabalho se torna formalmente incorporado às práticas e políticas da instituição, os impactos apresentados são: maior clareza das normatizações e regulamentos ao teletrabalho; crescimento da infraestrutura tecnológica e suporte para os teletrabalhadores; estabelecimento de metas e métricas específicas para avaliar o desempenho no teletrabalho.

O último estágio de sedimentação o teletrabalho se torna parte integral da cultura organizacional e é amplamente aceito. Os impactos podem englobar: consolidação e estabilização do teletrabalho como uma prática comum; potencial para atrair e reter talentos, uma vez que o teletrabalho se torna um diferencial; maior alinhamento entre os objetivos do teletrabalho e os objetivos institucionais; ampliação da confiança e da motivação dos STAE.

Por meio desses objetivos específicos, a dissertação trouxe uma compreensão sobre a dinâmica do teletrabalho em uma instituição pública de ensino superior. Foi constatado que o teletrabalho não é apenas uma questão de implementação técnica, mas envolve fatores organizacionais, culturais e individuais para atingir os resultados propostos. Através da análise das forças ligadas à habitualização, objetivação e sedimentação, foi analisada a evolução desse processo e como ele se relaciona com a experiência dos STAE.

As limitações inerentes a qualquer pesquisa foram devidamente reconhecidas, incluindo a amostra limitada apontada na metodologia de coleta de dados desta dissertação e o potencial

viés de resposta. Contudo, essas limitações não diminuem a contribuição deste estudo, mas apontam para a necessidade de considerar esses aspectos ao interpretar os resultados.

Quanto às limitações do estudo, verifica-se que a pesquisa foi conduzida com uma amostra específica de participantes com *lócus* na UFFS - *Campus* Laranjeiras do Sul. Portanto, os resultados podem não ser totalmente generalizáveis para outras instituições acadêmicas ou contextos organizacionais diferentes.

Quanto a estudos futuros, poderá ser realizado estudos de caso comparativos entre diferentes campi da UFFS que implementaram o Programa de Gestão de teletrabalho, como também realizar estudos comparativos entre a UFFS e outras universidades no Brasil ou em outros países que tenham adotado o teletrabalho na educação superior. Isso permitiria investigar as variações nos processos de institucionalização em contextos distintos. Além disso, pode ser investigado o impacto do teletrabalho em questões relacionados à produtividade, satisfação dos STAE, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e outras variáveis relevantes, tanto na UFFS quanto em outras instituições acadêmicas.

Esta dissertação faz contribuições significativas em diversos pontos. Do ponto de vista teórico, ela enriquece a compreensão do processo de institucionalização do teletrabalho, especialmente em uma instituição de ensino superior. Ela oferece uma análise detalhada das etapas de habitualização, objetivação e sedimentação desse fenômeno, ancorando-se no modelo de Tolbert e Zucker (1999). Além disso, a pesquisa destaca a importância da adoção formal do teletrabalho em resposta às mudanças desencadeadas pela pandemia de COVID-19. Essas contribuições teóricas ajudam a ampliar o conhecimento sobre como as organizações podem adaptar e institucionalizar novas práticas de trabalho em ambientes complexos.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo fornecem informações importantes para os gestores da UFFS – *Campus* Laranjeiras do Sul e em outras universidades que consideram a implementação do teletrabalho. As descobertas indicam que a sedimentação do teletrabalho foi percebida como o estágio mais avançado, sugerindo que a UFFS conseguiu manter uma estrutura consistente de teletrabalho. Além disso, a baixa resistência à continuidade do teletrabalho e a intenção de continuar trabalhando remotamente entre os participantes são achados notáveis. Isso pode influenciar as políticas e práticas futuras relacionadas ao teletrabalho nas instituições de ensino superior e em outros setores.

Em um nível de contribuições sociais, esta pesquisa pode ter um impacto positivo na vida dos STAE da UFFS e, potencialmente, de outras universidades. Ao destacar as percepções positivas dos participantes em relação ao teletrabalho e à sua capacidade de manter a qualidade das atividades, a dissertação pode inspirar confiança e motivação entre os servidores públicos

que adotam essa modalidade de trabalho. Além disso, ao fornecer conhecimento sobre a importância da capacitação em tecnologia e inovação, a pesquisa pode direcionar os esforços de desenvolvimento profissional nas instituições de ensino superior, capacitando os STAE para enfrentar os desafios da era digital. Em última análise, essas contribuições sociais podem influenciar positivamente a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho dos STAE em ambientes de teletrabalho.

A contribuição desta dissertação está na aquisição de novos conhecimentos sobre o teletrabalho e seu processo de institucionalização em uma instituição de ensino superior. Por fim, espera-se que os achados da pesquisa apresentadas auxiliem na tomada de decisões e no desenvolvimento de políticas e práticas relacionadas ao teletrabalho no *Campus* e em outras universidades que pretendem iniciar o processo de institucionalização do Programa de Gestão de teletrabalho.

6 REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, p. 1-23. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/>. Acesso em: 19 jun.2022.

AHMED, A, K.; ATA, A. A; ABD-ELHAMID, Z. N. R Relationship between the Leadership Behaviors, Organizational Climate, and Innovative Work Behavior among Nurses. **American Journal of Nursing Research**. v. 7 n. 5, p. 870-878. 2019. Disponível em: DOI:10.12691/ajnr-7-5-20. Acesso em: 25 jun. 2022.

ALTOÉ, S. M. L. **Fatores explicativos do *work-life balance* de contadores à luz da psicologia positiva** / Stella Maris Lima Altoé. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/36106/R%20-%20D%20-%20STELLA%20MARIS%20LIMA%20ALTOE.pdf?isAllowed=y&sequence=1>. Acesso em: 11 de abr. 2023.

ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

AMAL, M.; BLUMENSCHIN, M.; DE VASCONCELLOS, S. L. Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de COVID-19. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 16, n. 1, p. 1-11. 2021. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/636/pdf>. Acesso em: 12 ago. 2022.

ANGONESE, R. M. **Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office): Saiba comogerir sua equipe à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajuda-los a atravessasse momento de forma saudável e produtiva**. SEBRAE/PR, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD?msclkid=9e98bea8c43511ec9d10e0462c43a88c>. Acesso em: 01 abr. 2022.

ANOWSKI, T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 221–236, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>. Acesso em: 01 out. 2022.

ARAUJO, T. S. **Universidade em tempos de pandemia: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos**. Dissertação (mestrado) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/31778/1/Universidatedempospandemia_Araujo_2020.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

BAER, M. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 55, p. 1102-1119, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>. Acesso em: 23 jun.2022.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.144>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009. Disponível em: DOI:10.1108/00251740910984578. Acesso em: 25 jun. 2022.

BERGER, P. L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, p. 80, 2003.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 1. ed., 2009.

BICAN, P. M., BREM, A. Modelo de Negócios Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? **Sustainability**, v. 12, n.13, p 5239, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12135239>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRANICKI, L. J. **COVID-19, ethics of care and feminist crisis management**. v. 27, ed. 5, p. 872–883. 2020. Disponível em: DOI: 10.1111/gwao.12491. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Portaria Normativa N° 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020**. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1. 04 de fev. de 2022a. Disponível em:<https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em 19 jun. 2022.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Portaria Normativa N° 913, DE 22 DE ABRIL DE 2022**. Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. Diário Oficial da União, Seção 1, 22 de abril de 2022.

BRASIL, Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME N° 36, de 5 de maio de 2022**. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 14. 06 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016>. Acesso em: 19 jun. 2022.

BRASIL, Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União. Ed. 146, seção 1, página 1, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/Secretaria de Gestão e Inovação. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023. Diário Oficial da União Publicado em: 31/07/2023. Edição: 144. Seção: Página: 57. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 29 de jul 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União, edição 27, seção 1, página 1, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 15 de março de 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria Normativa nº 356**, de 11 de março de 2020. 2020c. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/03/2020&jornal=515&pagina=185>. Acesso em: 15 de março de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 19**, de 16 de março de 2020. 2020d. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN19-20-me.htm. Acesso em: 15 de março de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 21**, de 21 de março de 2020. 2020e. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus

(COVID-19). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm. Acesso em: 15 de março de 2022.

BRASIL. Ministério Desenvolvimento Regional. Secretaria Executiva. Diretoria de Administração. Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. **Guia Programa de Gestão**.

Brasília: Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao/GuiadoProgramadeGestao.pdf>. Acesso em: 15 abr 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 927**, de 22 de março de 2020.

Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2020f. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 15 de março de 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 12.029**, de 15 de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS e dá outras providências.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/12029.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.029%2C%20DE%2015,Art..

Acesso em: 02 de setembro de 2023.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

CHANG, L.A. A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scale in relation to reliability and validity. **Applied Psychological Measurement**. v. 18, n. 2, p. 05-15, 1994.

CHATTERJEE, S.; CHAUDHRUI, R.; VRONTIS, D. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. **Journal of Business Research**. v. 139, p. 1501-1512, 2022. Disponível em: DOI 10.1016/j.jbusres.2021.10.069. Acessado em: 02 jul. 2022.

CHOU, C. M *et al.* **Fatores que influenciam o comportamento docente inovador dos professores com as tecnologias de informação e comunicação (TIC): o papel mediador**

do clima de inovação organizacional. *Psicologia Educacional*, 2019. Disponível em: DOI: 10.1080/01443410.2018.1520201. Acesso em: 06 mai. 2023.

COELHO, P.S.; ESTEVES, S.P. **The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer satisfaction measurement.** Lisboa: ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, S. R. S.; DUQUEVIZ, B. C.; PEDROZA, R. L. S. **Tecnologias Digitais como instrumentos mediadores da aprendizagem dos nativos digitais.** *Psicologia Escolar e Educacional*. v.19 n. 3, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2015/0193912>. Acesso em: 03 jul. 2022.

DEVEREAUX J.; P; GREENWOOD, R. **Construindo a gaiola de ferro: teoria institucional e promulgação,** em R. Westwood e S. Clegg (eds.), 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWEL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.** *American Sociological Review*, p. 147-160, 1983. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2095101>

DUKEOV, I, BERGMAN, J. P., HEILMANN, P., NASLEDOV, A. Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. **Baltic Journal of Management**, v. 15 n. 4, p. 551-569, 2020. Disponível em: <https://doi-org.ez372.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BJM-04-2019-0128>. Acesso em: 23 jun. 2022.

FIGUEIREDO, R. M. C. et al. **Governo digital brasileiro: relatório técnico.** Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade do Gama. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34787>. Acesso em: 01 out. 2022.

FLETCHER, G.; GRIFFITHS, M. Digital transformation during a lockdown. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102185, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>. Acesso em: 12 ago. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, V. S. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos.** In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FREEMAN (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. **The MIT Press** LIMA, D. W., **Gestão da Cadeia de Valor da inovação em empresas Low tech**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

GIBRAN POGIBIN, J. **Impactos do Trabalho Remoto na Universidade Federal de Santa Catarina Durante a Pancemia de COVID-19**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0269-D.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F; CARVALHO, C. A. **Universidade e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 2005.

GREENWOOD, R., SUDDABY, R. E HININGS, CR. Theorizing Change: O papel das associações profissionais na transformação dos campos institucionalizados, **Academy of Management Journal** p. 58-80, 2002.

GRÜTZMANN, A; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H de S. **Gestão & Produção**. Gest. Prod. São Carlos, v. 26 n.1 , 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104530x1451-19>. Acessado em: 31 de julho de 2022.

GUARIDO, E. R., Filho. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993- 2007**. 299 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2008.

HATAYAMA, M.; VIOLLAZ, M.; WINKLER, H. Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. **Policy Research Working Paper**

n. 9241. Washington DC: World Bank, 2020. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33753>. Acesso em: 30 jun. 2022.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Gestão & conexões**. v.9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>. Acesso: 15 de mar. 2022.

INOVAÇÃO. In: DICIO, **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/inova%c3%a7%c3%a3o>. Acesso em: 30 de julho de 2022.

JANSSEN, O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p. 287-302. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317900167038>. Acesso em: 26 jun. 2022.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: EDUSP, 1979.

KILIMIS, P., ZOU, W., LEHMANN, M., BERGER, U. **A Survey on Digitalization for SMEs**. in Brandenburg, Germany, IFAC-PapersOnLine, n.52, p. 2140–2145. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.522>. Acesso em: 21 fev. 2023.

KLIN, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed. **New York: The Guilford Press**, 2011

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management (ijim)**, v. 05, e. 03, p. 377-400. 2001. Disponível em: Doi: <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>. Acesso em: 05 jul. 2022.

LENUZZA, L. M. C. **Teletrabalho: a tecnologia gerando uma nova forma de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Caxias do Sul, 2007. Disponível em: <http://dominiopublico.mec.gov.br/download/teste/arqs/cp067900.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

LIU, D., GONG, Y., ZHOU, J., E HUANG, J. Humam resource systems, employee creativy, and firm innovation: the moderating role of firm ownership. **Academy of Management Journal**, v. 60, p. 1164–1188. 2016. Disponível em: doi: 10.5465/amj.2015.0230. Acesso em: 26 jun. 2022.

LIPSITCH, M.; SWERDLOW, D. L.; FINELLI, F. **Defining the Epidemiology of Covid-19 - Studies Needed**. N Engl J Med, p. 1194-1196. 2020. Disponível em: doi: 10.1056/NEJMp2002125. Acesso em: 15 mar. 2022.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DA FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 77-107. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600005>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MACRAE, I.; SAWATZKY, R. Remote Working: Personality and Performance Research Results. **Acadeia.edu.**, Google Scholar.2020. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Remote%20Working%3A%20Personality%20and%20Performance%20Research%20Results&publication_year=2020&author=I.%20MacRae&author=R.%20Sawatzky. Acesso em: 20 de junho de 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. Técnicas de pesquisa. Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, e. 8, 2018.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. PortoAlegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th ed. New York: Pearson, 2012.

MATLI, W. The changing work landscape as a result of the COVID-19 pandemic: Insights from remote workers life situations in South Africa. **International Journal of Sociology and Social Policy**. v. 40 n.10, p. 1237-1256, 2020. Disponível em: doi/10.1108/IJSSP-08-2020-0386. Acesso em: 11 jul. 2022.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Business and Information System Engineering**, v. 57, n.5, p. 339–343, 2015. Disponível em: DOI 10.1007/s12599-015-0401-5. Acesso em: 12 ago. 2022.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A. A realidade do tarabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**. v. 5, p. 1-32, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MEYER, J. W; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. (org). *Organizational environments: ritual and. -rationality*. London: Sage, 1983.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. 3 ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

MESSMANN, G.; MULDER, R. H. Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and contexto-bound constructo. **Humam Resource Development Internacional**, v. 15, n. 1, p. 43-59, 2012. Disponível em: doi:10.1080/13678868.2011.646894. Acesso em: 25 jun. 2022.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. 2ª ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MOHAMED HASHIM, M. et al. Uma Universidade sustentável: Transformação Digital e Além. **Educ Inf Technol**. v. 27, p. 8961–8996, 2022. Disponível em: <https://doi-org.ez372.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10639-022-10968-y>. Acesso em: 21 fev. 2023.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. **Working from home: characteristics and outcomes of telework**. **International Journal of Manpower**. ISSN: 0143-7720, 2019. Disponível em:

<https://www-emerald.ez372.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/html>. Acesso em: 10 abr 2023.

NAVEED, R. T.; et al. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**. v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>. Acesso em 23 jun. 2022.

NILLES, J.M. Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. **Information Systems Management**, v,14, n. 4, p.7-14, 1997.

OECD. ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. FINEP, 3. ed., 2005.

OECD – ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. FINEP, 3. ed., 2006.

OECD. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, Public Governance and Territorial Development Directorate**, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. Acessado em: 06 out. 2022.

OKANO, M. T.; SANTOS, H.; HONORATO., W. J.; VIANA. A. Impactos da pandemia COVID-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Pesquisa, sociedade e desenvolvimento**. v. 9, n.9, p. 1-39, 2020. Disponível em: DOI:10.33448/rsd-v9i9.7852. Acesso em: 23 jun. 2022.

O'LEARY, D. E. Evolving information systems and technology research issues for COVID-19 and other pandemics, **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.30 n. 1, p.1-8, 2020. Disponível em: doi:10.1080/10919392.2020.1755790. Acesso em: 11 jul. 2022.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v.16, p. 145-179, 1991. doi: 10.5465/AMR.1991.4279002

OLIVEIRA, T. M. V.; OLIVEIRA, B. Diretrizes para a adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 14, n. 1, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR; M. C. de. A importância das inovações não tecnológicas e tecnológicas para o desempenho das empresas de bionegócios / Manoel Carlos de Oliveira Junior. Tese (Doutorado em Biotecnologia) – Universidade Federal do Amazonas, 2015. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5087>. Acesso em: 19 mar. 2023.

OLLO-LÓPEZ, A., GOÑI-LEGAZ, S. AND ERRO-GARCÉS, A. "Home-based telework: usefulness and facilitators", **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 4, p. 644-660,

2021. Disponível em: <https://doi-org.ez372.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJM-02-2020-0062>. Acesso em: 10 abr. 2023.

PACAGNELLA JÚNIOR, A. C.; PORTO, G. S. Análise dos fatores de influência na propensão à inovação da indústria paulista. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 11, n. 2, p. 337, 2012. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.20396/rbi.v11i2.8649047>. Acesso em: 31 jul. 2022.

PAIXÃO, R. B.; BARBOSA, A. C. Q.; SALES, J. D. A. A produção científica e a formação em Administração: é possível dissociar relevância e rigor em tempos de pandemia? Editorial. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. v.14, n. 39, p. 3672-3680. 2020.. Edição Especial COVID-19 – 2020.

PATTNAIK, L, JENA, L.K. Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. **International Journal of Organizational Analysis**, p.873-890, 2021. Disponível em: [doi/10.1108/IJOA-06-2020-2267](https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267). Acesso em: 12 jul. 2022.

PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: Continuity and Change** in ICI, Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A.; COELHO, T. R. O Desenvolvimento Dos Estudos Sobre Governo Eletrônico No Brasil: Um Estudo Bibliométrico E Sociométrico. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 14, n. 3, p. 3–25, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RESI.20151403005>. Acesso em: 01 out 2022.

RAFALSKI, J. C.; DE ANDRADE, A. L. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>. Acesso em: 15 mar. 2022.

REIS, T. B.; NETO, R. S.; AUATT, S. S. M.; MARQUES, A. I. F; REIS FILHO, P. G. A prática do home office em períodos de isolamento social. **Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento do ISECENSA**, v.3 n.5, p. 10-12, 2020. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/boletim_p_d/article/view/2050. Acessado em: 15 de março de 2022.

RESSUREIÇÃO, T. O. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0265-D.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **SciELO. Cad. EBAPE.BR**, v.16, n. 1 , 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 19 de junho de 2022.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 12.

RODRÍGUEZ-MODROÑO P, LÓPEZ-IGUAL P. Qualidade do Trabalho e Trabalho – Equilíbrio da Vida Pessoal dos Teletrabalhadores. *Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*. 2021. v.18, n.6, p. 3239, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>. Acesso em: 16 jul. 2022.

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

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press. 2003.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho Informacional: o teletrabalho. **Revista de ciências sociais**. Rio de Janeiro, RJ. v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. . Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 22 jun.2022.

RUPEIKA-APOGA, R., PETROVSKA, K. BULE, L. The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal Theor. Appl. Electron. Commer.* v.17, n.2, p. 669-685,2022. . Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SAMPIERI, R.H.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.H.; LUCIO, P.B. **Metodología de la investigación**. 4. ed. México: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, São Paulo, 2001.

SCHALLMO, D. WILLIAMS, C. BOARDMAN, L. Digital Transformation of Business Models – Best Practice, Enablers and Roadmap. **International Journal of Innovation Management**, v.21, n8, p. 1-17. 2017. Disponível em: DOI: 10.1142/S136391961740014X. Acesso em: 12 ago. 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M. A. (Org.). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 460-484.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2008.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972. p. 5-19.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-277, 1996.

SILVA, M. A.; CUNHA, A. C. M. ALVES, T. P. Tecnologias digitais em tempos de pandemia: desafios do trabalho remoto para professores de mais idade do Brasil e de Portugal. **Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana**. v.11, n. 2, p. 1-21, 2020. Disponível em: DOI: :<https://doi.org/10.36397/emteia.v11i2.248287>. Acesso em: 05 jul. 2022.

SOROU, S. T. Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. **Technology in Society**, v.64, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101328>. Acesso em: 05 out. 2022.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, p. 349-375, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Acesso em: 18 jun.2022.

TEICHERT, R. Digital transformation maturity: A systematic review of literature. **Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis**, v. 67, n. 6, p. 1673-1687, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>. Acesso em: 12 ago. 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. [recurso eletrônico], 5 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory**. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: SAGE, p. 175-190.1996.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 2012.

TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G.. **A institucionalização da teoria institucional**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nordy (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, Vol. 1, Capítulo 6, 1999.

TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G.. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, Stewart.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

TOLEDO, A. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal?.

Boletim ECONOMIA EMPÍRICA. v. 1, n. 3, p. 2675-3391, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4761>. Acesso em: 16 jul. 2022.

UFFS. **Portaria Nº 291/GR/UFFS/2020** (Revogada). Estabelece procedimentos para realização das atividades administrativas da UFFS razão da pandemia do Coronavírus (covid-19). Chapecó: Universidade da FronteiraSul, 2020a. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/portaria/gr/2020-0291>. Acesso em: 19 jun. 2022.

UFFS. **Resolução nº 35/CONSUNI/UFFS/2020** (Alterada, revogada). Estabelece o Protocolo de Biossegurança e diretrizes institucionais para preparação e execução do Plano Institucional de Retorno Gradual das Atividades Acadêmicas Suspensas, no âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) para o período de emergência de saúde frente à pandemia da COVID-19. Chapecó: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2020b. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2020-0035>. Acesso em: 19 jun. 2022.

UFFS. **Resolução nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022**. Chapecó: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2022c. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2022-0037>. Acesso em: 19 jun. 2019.

UFFS. **Participantes do Programa de Gestão da UFFS**. Chapecó: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2023d. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/transparencia/servico-de-informacao-ao-cidadao-e-sic/programa-de-gestao/participantes>. Acesso em: 01 abr. 2023.

UFFS. **Institucional apresentação site**. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao. Acesso em: 23 jun. 2022.

UFFS. **Resolução Nº 31/CONSUNI/UFFS/2015**. Aprova adequações ao novo Estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2015-0031>. Acesso em: 15 de abr. 2022.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. 2022-23. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br>. Acesso em: 10 de abr 2022

UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 11 de março de 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 15 mar. 2022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. Disponível em: DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003. Acesso: 13 ago. 2022.

WIŚNIEWSKA, A., LICZMAŃSKA-KOPCEWICZ, K., ŻEMIGAŁA, M. COVID-19: Business Innovation Challenges. **Sustentabilidade**, v.13, n.20, p. 11439, 2021. . Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su132011439>. Acesso em: 31 jul. 2022.

ZACHER, H., E RUDOLPH, C. W. Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. **Am. Psychol.** v.76, p. 50–62, 2021. Disponível em: DOI: 10.1037/amp0000702. Acesso em: 25 fev. 2023.

ZHOU, Y.; FAN, X.; FILHO, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. **Human Resource Management.** v. 58, n.3, p. 253-268. 2019. Disponível em: <https://doi.org.ez372.periodicos.capes.gov.br/10.1002/hrm.21950>. Acesso em: 23 jun. 2022.

Zucker, L. G. **Where do institutional patterns come from?: organizations as actors in social systems.** In G. Lynne & L. G. Zucker (Eds.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment.* Cambridge: Ballinger, p.23-49, 1988.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Participante, você está sendo convidado(a) a participar do seguinte estudo:

. **Título da pesquisa:** Análise do processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) *Campus* Laranjeiras do Sul

. **Pesquisador responsável:** Kamille Machado dos Santos

. **Instituição a que pertence o pesquisador responsável:** UNICENTRO

. **Local de realização do estudo/coleta de dados:** Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Laranjeiras do Sul

- Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao pesquisador sobre qualquer dúvida que você tiver.

- Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa.

- Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. OBJETIVO DA PESQUISA: Analisar o processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - *Campus* Laranjeiras do Sul.

2. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: Todos os Técnicos Administrativos da Educação (TAE), incluindo o(a) senhor(a) serão convidados a responder um questionário a respeito do tema teletrabalho. O questionário será aplicado através de um formulário eletrônico em ambiente virtual, com link disponível no convite enviado por e-mail. Esclareço que sua participação é totalmente voluntária, tendo você a liberdade de recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, e exigir a retirada de sua participação da pesquisa sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa.

3. LOCAL DA PESQUISA: Sua participação na pesquisa se dará em ambiente virtual, por meio da aplicação de questionário eletrônico, o que pode levar aproximadamente 20 minutos para responder.

4. RISCOS E DESCONFORTOS: O risco da pesquisa é mínimo por envolver apenas a resposta ao questionário online, o qual foi elaborado com o intuito de que o tempo gasto para seu preenchimento seja mínimo, em torno de 15 a 20 minutos. Para garantir a confidencialidade

e a privacidade dos indivíduos, a caracterização dos mesmos será feita por codificação de sua identidade. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas conforme previsto no consentimento do participante. Se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, tem direito a assistência integral, imediata e gratuita (responsabilidade dos pesquisadores) e também tem direito a pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, caso sinta que houve qualquer tipo de abuso por parte dos pesquisadores.

5. BENEFÍCIOS: Não há benefícios diretos em participar, indiretamente estará contribuindo para a produção de conhecimento científico, assim como conhecimento da realidade do processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – *Campus Laranjeiras do Sul*.

6. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o(a) Sr.(a) nos fornecer ou que sejam conseguidas por meio do questionário serão utilizadas somente para esta pesquisa. Seus (Suas) (respostas e dados pessoais) ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum na dissertação deste estudo. Quando os resultados da pesquisa forem divulgados, isto ocorrerá sob forma codificada, para preservar seu nome e manter sua confidencialidade.

7. DESPESAS/RESSARCIMENTO: Informo que a pesquisa se utiliza de questionário (ferramenta eletrônica) sem custo para o seu uso. Sua participação nesta pesquisa é voluntária. Você não vai receber compensação financeira relacionada a sua participação, e não terá despesas pessoais em qualquer fase deste estudo. Caso você tenha alguma despesa ou algum prejuízo financeiro em decorrência desta pesquisa, você terá garantia de ressarcimento.

8. MATERIAIS: O material obtido, será utilizado unicamente para essa pesquisa e será mantido em arquivo pelo prazo legal de 5 anos, podendo então ser descartado.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços a seguir ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO, cujo endereço consta deste documento.

O Comitê de Ética, de acordo com a Resolução 466/2012-CNS-MS, é um colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses de participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para

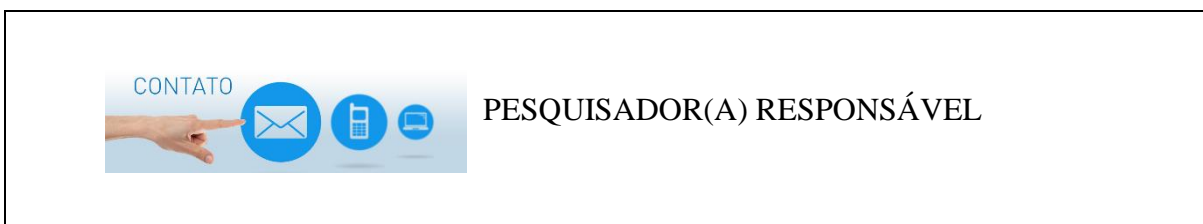
contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Para garantir os padrões éticos da pesquisa, os tópicos anteriores concedem requisitos mínimos para manter sua integridade e dignidade na pesquisa.

* Como segurança jurídica, este termo deverá ser preenchido em **duas vias** de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

* Além da **assinatura** nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam **rubricadas todas as folhas** deste documento.

* Você poderá entrar em contato com o/a pesquisador/a responsável ou o Comitê de Ética em Pesquisa (COMEP/UNICENTRO), através das informações, endereços e telefones contidos abaixo.

MEIOS DE CONTATO



- Qualquer dúvida com relação à pesquisa, pedimos a gentileza de entrar em contato com Kamille Machado dos Santos, pesquisador (a) responsável pela pesquisa,

Nome (pesquisadora responsável): Kamille Machado dos Santos

Endereço: Rodovia BR 158 – Km 405 CEP 85301-970 (endereço profissional)

Telefone: (42) 99961-3931 Telefone para recado (42) 3635-0043

E-mail: Kamille.santos@uffs.edu.br



Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO – COMEP

Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Campus CEDETEG
Endereço: Alameda Élio Antonio Dalla Vecchia, nº 838, Campus CEDETEG
(ao lado dos laboratórios do curso de Farmácia)– Vila Carli - Guarapuava – PR
Bloco de Departamentos da Área da Saúde
Telefone: (42) 3629-8177
E-mail: comep@unicentro.br

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:

Segunda a Sexta, das 8h às 11h30m e das 13h às 17h30m

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE do projeto de pesquisa, conforme descrito.

Eu, Kamille Machado dos Santos, pesquisadora responsável, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto de pesquisa acima descrito

Assinatura do participante de pesquisa

KAMILLE MACHADO DOS SANTOS

pesquisadora responsável

_____, ____/____/_____
local e data

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

BLOCO 1 - HABITUALIZAÇÃO						
INOVAÇÃO é uma ação que produz modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (Freeman & Perez, 1988). Na sua percepção como você observa as inovações em relação ao desenvolvimento do teletrabalho na UFFS.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.1	A UFFS implementou inovações de melhorias em serviços ou processos existentes para o desenvolvimento do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	A UFFS dispõe de sistemas informatizados para realização plena do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	A tecnologia disponibilizada pela UFFS foi adequada para realização do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Eu tive autonomia de inserir inovações em meus processos de trabalho na UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Durante o trabalho a distância, utilizei novas tecnologias e produtos digitais nas atividades de gestão e comunicação interna e externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Através das inovações tecnológicas as atividades manuais foram alteradas e tornaram-se digitais no meu setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7	A UFFS investiu e incentivou na minha capacitação para atender a transformação digital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Considerando o Plano de Transformação Digital (PTD), que dispõe sobre ações para a construção de uma UFFS eficiente, confiável, transparente e aberta a sociedade, na minha percepção esses objetivos são possíveis de serem alcançados com as possibilidades apresentadas pelo teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9	O teletrabalho alterou a dinâmica dos processos internos das atividades na UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10	A UFFS forneceu recursos humanos, tecnológicos, financeiros e tempo para desenvolver novas ideias e soluções inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11	Enfrentei dificuldades demora na liberação do acesso remoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12	Senti dificuldade no acesso aos sistemas ou pastas de rede através da conexão com a VPN.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13	Senti dificuldade/instabilidade ao utilizar as ferramentas de comunicação (webmail, webex, Whatsapp, sistema de registros de chamada, site, redes sociais, telefone, correios).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14	Tive problemas com os recursos de tecnologia e internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.15	Enfrentei problemas tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	lentidão/indisponibilidade dos sistemas (SEI, SIPAC, SOLAR, SGA, SIGRH, SISPG, SIGAA etc.).					
1.16	No trabalho a distância apenas utilizei controles paralelos, e desconectados entre si, como por exemplo planilhas pontuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRUTURA corresponde a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas (Mintzberg, 2003). Na sua percepção como foi estabelecida a estrutura organizacional na UFFS para o desenvolvimento do teletrabalho.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.17	As minhas demandas de atividades foram reduzidas com o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.18	As minhas demandas de atividades são similares ao presencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.19	Consegui manter minhas atividades em dia com o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.20	Organizei meus horários no teletrabalho para seguir rotina como na modalidade de trabalho presencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.21	Precisei de algum colega para realizar algo presencial para mim, quando estava em teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.22	As mudanças organizacionais ocorridas devido ao teletrabalho proporcionaram no meu dia a dia de trabalho maior eficiência (qualidade, competência e excelência).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS são considerados os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização (Tolbert & Zucker, 1998). A UFFS estabeleceu políticas e procedimentos adequados para o desenvolvimento do teletrabalho.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.23	Eu tenho conhecimento das regulamentações sobre os usos de aplicativos para o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.24	O Programa de Gestão do teletrabalho da UFFS contribui para a minha motivação e comprometimento com os objetivos da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.25	Eu acredito que as normatizações referentes ao teletrabalho estabelecem procedimentos que visam a desburocratização da gestão administrativa e a redução de custos da UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.26	As normatizações existentes sobre o teletrabalho estimulam o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.27	Eu tenho a percepção da necessidade de normatização interna na UFFS <i>Campus</i> de Laranjeiras do Sul sobre o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCO 2 - OBJETIVAÇÃO						
MONITORAMENTO INTERORGANIZACIONAL é a análise das empresas concorrentes a fim de buscarmos ações legitimadas. (DiMaggio & Powel, 1983). Na sua percepção a UFFS buscou soluções desenvolvidas por outras instituições.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.1	O setor em que estou lotado busca experiências e modelos bem sucedidos em outras entidades ou unidades da UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	O <i>Campus</i> Laranjeiras do Sul buscou conhecer como foi a implantação do teletrabalho em outras instituições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSENSO SOCIAL significa que quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura (Oliver, 1991). Na sua percepção na UFFS existe um consenso em relação ao teletrabalho entre os servidores.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.3	Minha chefia contribui positivamente com a experiência de teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Sinto que há confiança entre a chefia e equipe mesmo não estando presencialmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5	Inicialmente minha chefia não estava favorável ao teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6	O setor observou os demais setores para implementar a modalidade do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7	O setor observa os demais setores para desenvolver o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BLOCO 2 - OBJETIVAÇÃO						
DIFUSÃO DA ESTRUTURA são quando as formas organizacionais se tornam mais legítimas, isto é, quando todos os interessados tem acesso aos detalhes e uma visão do todo (DiMaggio & Powel, 1983). Na sua percepção		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.8	Tenho acesso as informações e orientações necessárias para realizar as minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9	A UFFS possui uma estrutura que estimula e promove o desenvolvimento do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10	Existem compensações motivacionais ao aderir ao teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11	As minhas atividades estão sendo concluídas com sucesso através do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	PRESENÇA DE CHAMPIONS acontece quando um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão (Tolbert & Zucker, 1998). Na sua percepção existem servidores que promovem a institucionalização do teletrabalho.	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.12	Eu participo ativamente na defesa do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13	Na minha percepção existem defensores para funcionamento pleno do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.14	Existe no <i>Campus</i> avaliações da qualidade das atividades desenvolvidas no teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.15	Existem grupos que realizam diagnóstico do grau da satisfação do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BLOCO 3 - SEDIMENTAÇÃO						
	RESULTADOS POSITIVOS é necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados (Tolbert & Zucker, 1998). Na sua percepção existem resultados positivos no desenvolvimento do teletrabalho.	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
3.1	Consigo organizar muito bem o trabalho à distância.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2	Observo adaptação rápida em outros setores no desenvolvimento das atividades no teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3	O teletrabalho agilizou o andamento das atividades e processos em relação ao trabalho presencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	CONTINUIDADE DA ESTRUTURA é a continuidade histórica da estrutura adotada (Tolbert & Zucker, 1998).	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
35.	Os resultados do teletrabalho foram positivos para o desempenho da UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6	Estou em teletrabalho, porém pretendo futuramente retornar ao trabalho presencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7	Estou em teletrabalho parcial, porém seria possível a migração para o teletrabalho integral com a mesma qualidade de entrega das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	BAIXA RESISTÊNCIA é a baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo (Zucker, 1988).	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
3.8	O teletrabalho tornou um dos principais atrativos para a minha permanência na UFFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.9	Tenho interesse em adquirir conhecimentos sobre a inovação e tecnologia para um melhor desempenho no teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10	A minha equipe de trabalho tem uma baixa resistência para aderir ao teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11	As minhas chefias tem facilidade de aceitar o desenvolvimento do teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BLOCO 4 – PERFIL DOS CORRESPONDENTES						
Este bloco tem a finalidade de caracterizar o perfil dos servidores Técnico Administrativo da Educação (TAE).						
4.1	Gênero	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino				
4.2	Qual sua idade?	<input type="radio"/> 20-30 anos <input type="radio"/> 31-40 anos <input type="radio"/> 41-50 anos <input type="radio"/> 51-60 anos <input type="radio"/> + 60 anos				
4.3	Qual o seu nível de escolaridade?	<input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Ensino Superior <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado <input type="radio"/> Pós-doutorado				
4.4	Quanto tempo trabalha na UFFS?	_____ anos				
4.5	Qual o seu nível de classificação?	<input type="radio"/> Nível D <input type="radio"/> Nível E				
4.6	Como executa as suas atividades?	<input type="radio"/> Teletrabalho integral <input type="radio"/> Teletrabalho parcial <input type="radio"/> Trabalho presencial				

APÊNDICE – C

Carta de apresentação – E-mail

Prezado (a) servidor Técnico Administrativo em Educação,

Meu nome é Kamille Machado dos Santos e convido-lhe a participar da pesquisa **“Análise do processo de institucionalização do teletrabalho na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) Campus Laranjeiras do Sul”**.

O estudo faz parte da linha de pesquisa em Inovação e Tecnologia do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO).

Leia atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em anexo, onde constam maiores informações sobre o projeto e sua participação na pesquisa (oriente em realizar a guarda em seu arquivo pessoal uma cópia do documento eletrônico).

Em 10 minutos você responderá o questionário e irá contribuir com a pesquisa.

Acesse o link: <https://forms.gle/9wJo4xqSuSuYp8yd7>

Caso haja dúvidas estamos à disposição.

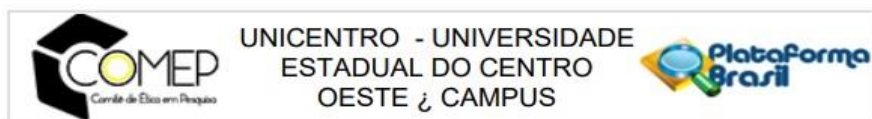
Mestranda Kamille Machado dos Santos, e-mail: kamille.santos@uffs.edu.br

Profa. orientadora Dra. Zoraide da Fonseca Costa, e-mail: costa.zo@hotmail.com

Sem mais, agradecemos antecipadamente sua colaboração.

APÊNDICE – D

Parecer consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL

Pesquisador: KAMILLE MACHADO DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 69959523.7.0000.0106

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.230.597

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2136540.pdf	14/07/2023 23:57:34		Aceito
Outros	CARTARESPOSTA2.pdf	14/07/2023 23:55:16	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Carta.pdf	14/07/2023 23:53:07	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_modificado2.pdf	14/07/2023 23:45:21	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Cronograma	cronograma_modificado.pdf	14/07/2023 23:44:40	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Outros	CARTARESPOSTA.pdf	23/06/2023 13:30:28	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Check_list_documental.pdf	09/06/2023 20:48:05	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_modificado.pdf	09/06/2023 20:45:39	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	09/06/2023 20:43:15	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	1.pdf	08/05/2023 15:27:08	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
Outros	INSTRUMENTO.pdf	08/05/2023 15:24:46	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	08/05/2023 15:23:54	KAMILLE MACHADO DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

GUARAPUAVA, 10 de Agosto de 2023

Assinado por:
Juliana Rodrigues Hamm
(Coordenador(a))