

TELETRABALHO: um estudo de caso sobre o processo de institucionalização em uma fundação do sistema de saúde do estado do Amazonas no cenário da pandemia

YASMIN BENTES RODRIGUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

TELETRABALHO: um estudo de caso sobre o processo de institucionalização em uma fundação do sistema de saúde do estado do Amazonas no cenário da pandemia

1 INTRODUÇÃO

A economia global, juntamente com o advento da globalização, realiza trocas de informações, sejam elas de caráter cultural ou de capital, em prazos quase que instantâneos, auxiliados pelos modernos sistemas de informações. Esse avanço da tecnologia da informação e da comunicação e as mudanças da sociedade fizeram com que novas formas de flexibilização das relações de trabalho se disseminassem, entre as quais o teletrabalho, ou *home office* (BARROS; SILVA, 2010; RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Rafalski e Andrade (2015) descrevem o teletrabalho como um trabalho realizado a partir do próprio ambiente em que se reside. Mello (1999) destaca o teletrabalho como o processo de levar o serviço até os funcionários em vez de levá-los a ele, sendo atividade periódica fora da empresa uma ou mais vezes por semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho. Evans (2003) cita a qualidade de vida quanto ao uso do teletrabalho, em virtude da ausência do estresse causado pelo trânsito e transportes coletivos lotados, além de uma menor exposição a viroses e infecções. A globalização gerou mudanças sociais e econômicas que aumentaram a ameaça do surgimento de doenças e acelerou a disseminação de novos vírus (SAUNDERS-HASTINGS; KNEWSKI, 2016).

O mundo vive uma nova pandemia, causada pelo vírus da Covid-19, sendo que a população foi aconselhada a ficar em suas residências e as empresas precisaram ser fechadas, quando poucos estabelecimentos foram permitidos a ficarem abertos, como os chamados serviços essenciais (OKANO et al, 2020), em que um exemplo seria os serviços de saúde.

A modalidade de teletrabalho surge como uma oportunidade de manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial, além de garantir proteção contra o vírus, reduzindo o contato social e evitando o colapso no sistema de saúde (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Diante da implantação urgente desse regime de trabalho, trabalhadores e gestores veem-se desafiados a encontrar a medida adequada da distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares (LOSEKANN; MOURÃO, 2020), foi o que ocorreu no local da pesquisa deste estudo, que se trata de uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas. Esta pesquisa torna-se relevante, pois o cenário permite explorar essa temática no serviço público de saúde, para que seja possível entender como os órgãos públicos estão lidando com o momento da pandemia, principalmente os considerados serviços essenciais, como é o caso da Fundação e, assim, produzir material para futuras pesquisas na área de teletrabalho, visto que ainda existem poucas pesquisas sobre a modalidade no serviço público (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), e para o cenário de pandemia.

A seguir, serão apresentados a problemática e os objetivos da pesquisa, a revisão teórica, a metodologia adotada, análise e discussão dos dados e, por fim, as conclusões da investigação.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A pandemia causada pelo coronavírus trouxe desafios para as organizações, que não utilizavam a modalidade de teletrabalho de forma efetiva, para que se adaptassem a essa nova realidade, infelizmente surgida em um cenário de pandemia. Partindo disso, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais foram os métodos institucionais e gerenciais adotados para a utilização do teletrabalho na Fundação?

De forma a responder tal problema, o objetivo geral do estudo foi descrever como ocorreu o processo de institucionalização do teletrabalho em uma Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas, sendo que os objetivos específicos da pesquisa foram os seguintes: (i)

identificar os principais métodos adotados pelos gestores para a realização do teletrabalho de seus subordinados; (ii) relacionar as vantagens e desvantagens apontadas pelos gestores, com base no material teórico; e (iii) comparar a implementação com outros órgãos públicos que utilizam a modalidade há mais tempo, fazendo-o com base no material teórico.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados alguns conceitos sobre o teletrabalho, vantagens e desvantagens da utilização da modalidade, o teletrabalho no serviço público, contendo uma contextualização sobre a modalidade no Brasil, destacando os pontos a serem considerados na institucionalização do teletrabalho com exemplos de alguns órgãos públicos. E, por último, será apresentado o contexto do teletrabalho na pandemia.

3.1 Conceitos sobre o teletrabalho

Sendo considerado um tema relativamente recente, tanto em prática, como em questão de literatura administrativa (COSTA, 2007), a modalidade de teletrabalho, ou *home office*, surgiu nos trabalhos de Jack Nilles, em seu livro *The telecommunications transportation trade-off*, em 1976 (BOONEN, 2003), como uma possível resposta à crise do petróleo e ao aumento dos problemas de trânsito nas grandes metrópoles (COSTA, 2007).

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

A modalidade de teletrabalho ganha força a partir dos anos 1990, sendo viabilizada pelo uso das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs), o que permite a virtualização do espaço e do tempo, não sendo apenas uma nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o serviço de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar (COSTA, 2007).

O teletrabalho também é o processo de levar o serviço até os funcionários em vez de levá-los a ele, sendo atividade periódica fora da empresa uma ou mais vezes por semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho (MELLO, 1999). Pode sua substituição ser parcial ou total das viagens diárias ao local da atividade, através do uso de tecnologias de comunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e outros recursos de apoio (MELLO, 1999), tais como *notebook*, equipamentos de teleconferência, telefones fixos e celulares (BOONEN, 2003). No sentido de ampliar ainda mais a ideia dos autores, pode-se fazer uso de *smartphones*, *tablets*, *laptops* (MESSENGER et al., 2017), bem como aplicativos de comunicação.

3.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

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

Algumas vantagens e desvantagens do teletrabalho estão expostas no quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Autores	Vantagens	Desvantagens
---------	-----------	--------------

INDIVÍDUOS	Harpaz (2002)	Autonomia/independência; horário de trabalho flexível; gerenciamento de tempo aprimorado; gestão mais eficiente do tempo livre; economizando tempo e despesas de viagem; flexibilidade no cuidado de familiares; flexibilidade profissional.	Sentimento de pertencer prejudicado; sensação de isolamento; sem separação entre a casa do trabalho e casa; autodisciplina; falta de suporte profissional; avanço na carreira, pois é difícil para os trabalhadores desenvolverem sua carreira quando estão fora de vista; síndrome de disponibilidade excessiva; inadequação pessoal; questões legais.
	Barros e Silva (2010)	Redução de custos para o empregado sobre o deslocamento; melhora na produtividade; criatividade; atividades mais organizadas; flexibilidade de horário; menos exposição ao estresse e violência do deslocamento; melhora na qualidade de vida.	Conflito vida profissional e familiar; dificuldades de comunicação e de integração; menor visibilidade; falhas técnicas; distração; sensação de sempre estar no trabalho; aumento nas despesas domésticas do trabalhador.
	Filardi, Castro e Zanini (2020)	Redução do gasto com transporte; estrutura e tecnologia adequada para o teletrabalho; maior segurança em casa; menos exposição à violência e à poluição; flexibilidade de horário, menor deslocamento; menos interrupções; mais privacidade; melhora da qualidade de vida; silêncio no ambiente de trabalho; mais contato com a família.	Ausência de treinamento específico; distração, devido atividades domésticas; maior cobrança da empresa; perda de <i>status</i> ; inseguranças na carreira dentro da organização.
SOCIEDADE	Harpaz (2002)	Melhoria na qualidade do meio ambiente; diminuição do tráfego; solução para população com necessidades especiais; economia em infraestrutura e energia.	Criação de uma sociedade independente.
	Rodrigues (2011)	A geração de empregos; diminuição nos congestionamentos das cidades; redução de poluição, de consumo de combustível e dos níveis de contaminação ao meio ambiente, melhora da qualidade do ar; o combate à exclusão social, devido à integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; e o desenvolvimento de áreas menos favorecidas, rurais e periferias das grandes cidades, com a criação de telecentros.	Aumento de doenças, decorrentes das precárias condições ergonômicas, gerando preocupação para a Previdência Social e comunidade em geral; precarização das relações de trabalho, devido às dificuldades de fiscalização; e margem à exploração de mão-de-obra barata.
ORGANIZAÇÕES	Silva (2004)	Diminuição do absenteísmo; seleção de colaboradores é ampliada; a empresa pode operar por 24 horas; melhor reação em caso de emergências; e as atividades não são descontinuadas em caso de crises no mundo.	Não exclusividade do colaborador, pois este pode trabalhar em vários locais remotamente; a preocupação em aumentar a segurança de sistemas de informação; o alto investimento de capital; e o gerenciamento de contratos diversificados.
	Filardi, Castro e Zanini (2020)	Economia de espaço; redução de custos; sem alteração da estrutura organizacional; infraestrutura adequada; funcionários mais motivados; flexibilidade nas relações de trabalho; mais produtividade.	Implantação do teletrabalho; a ausência de treinamento; ausência de deficientes no programa de teletrabalho; o desenvolvimento no órgão foi prejudicado; a falta de reconhecimento pelos colegas de trabalho; e a dificuldade em controlar e fazer a supervisão dos teletrabalhadores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

3.3 Teletrabalho no serviço público

Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 3) evidenciam que, no Brasil, “os estudos recentes sobre o teletrabalho na iniciativa privada evidenciam uma tendência de as empresas incorporarem essa nova forma de trabalho”.

Como forma de difundir essa nova forma de trabalho no país, surgiu, em 1999, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) que estuda, organiza e atende várias empresas que gostariam de implementar o teletrabalho em seu ambiente organizacional (FERREIRA, 2017).

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças em busca de melhoria nos serviços prestados à sociedade. Exige-se cada vez mais

um governo menos burocrático, mais qualificado e eficiente na prestação de serviços, e que seja voltado para uma governança baseada em resultados (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020).

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

É o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) (MROSS, 2016) e do Conselho Nacional da Justiça (CNJ), conforme a Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016. Mross (2016) aponta em sua pesquisa alguns critérios para entender como a modalidade de teletrabalho em órgãos públicos pode ser implantada, a saber: seu contexto institucional, suas ferramentas normativas, a avaliação de desempenho e o monitoramento. Além destes, Mross (2016) identificou também a formalização da relação de trabalho e a infraestrutura da modalidade que foram acrescidas na descrição sobre o SERPRO. Já na resolução do CNJ (2016), também é possível identificar esses critérios, e mais três: retirada de documentos, retorno e criação de comissão.

Esses critérios, dentro dos órgãos SERPRO e CNJ, são apresentados na análise dos resultados juntamente com o que foi identificado na pesquisa dentro da Fundação, de forma comparativa.

3.4 Teletrabalho e pandemia

Evans (2003) cita brevemente o uso do teletrabalho como alternativa para evitar exposição a viroses e infecções. Nos últimos anos, houve 11 epidemias ou pandemias de importância e, com exceção de duas epidemias de cólera no Zimbábue e no Haiti, todas foram causadas por vírus (ESPARZA, 2016).

O ano de 2020 ficou marcado com o surgimento da nova doença Covid-19 (OKANO et al, 2020), tendo seus primeiros casos em Wuhan, China, no final de 2019. A doença causa uma severa síndrome respiratória aguda e rapidamente espalhou-se para todas as províncias chinesas, já estando em 58 outros países a partir de 01 de março de 2020 (LI et al, 2020).

A população foi aconselhada a ficar em suas residências (OKANO et al, 2020), sendo essa uma das medidas a fim de controlar o contágio do vírus, como foi o caso do isolamento ou quarentena, podendo essas medidas causarem abalos psíquicos na sociedade durante crises como essas (FARO, et al, 2020). Como consequência, as empresas precisaram ser fechadas e poucos estabelecimentos foram permitidos a ficarem abertos, como os chamados serviços essenciais (OKANO et al, 2020), sendo que um exemplo seria os serviços de saúde.

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

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

O novo contato social passou a ocorrer por aplicativos de videoconferências, sendo que o mercado da área expandiu-se, além das opções dedicadas apenas a isso, como *Zoom* e *Skype*, outras plataformas passaram a oferecer a função, como *WhatsApp*, *Messenger* e *Teams*. E esses

são apenas alguns deles, mas muitos outros aderiram ao segmento (ANDRION, 2020). Outra ferramenta bastante utilizada nesse período são as VPNs (*Virtual Private Network*), com as quais é possível criar conexões privadas, de modo que as comunicações possam passar a serem realizadas por meio de uma única ligação com a rede pública (NAKAMURA; GEUS, 2007).

Castro et al (2020, p. 2) sinalizam que “as mudanças experimentadas em função da pandemia provocaram alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, com revisão das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas”.

A SOBRATT (2020) apresentou a Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho, contendo uma metodologia de suporte às empresas e aos inúmeros teletrabalhadores que estão envolvidos nessa nova realidade, sendo seu objetivo contribuir para o aprimoramento das relações pessoais e profissionais, nessa importante etapa na vida das pessoas. O material é importante para guiar empresas e colaboradores que nunca tiveram contato com a modalidade, mas que, por conta do atual momento, tiveram que ter.

Outro material que explora esse processo de implementação é o Plano de Intensificação do Teletrabalho em Órgãos e Entidades Públicas, da Controladoria-Geral da União, sendo considerado “uma receita plenamente adaptável pelo gestor e que respeita os objetivos e capacidades características de cada organização.” (PIRONTI; CAMARÃO; CUNHA, 2020, p. 3).

4 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa foi a do tipo qualitativa, sendo utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema (GIL, 2010), justificando-se a escolha devido ao cenário atípico em que a modalidade de teletrabalho foi implantada no local de pesquisa, levantando a necessidade de descrever como foi o processo de institucionalização em um órgão considerado serviço essencial para o atual momento. Fez-se o uso de uma pesquisa do tipo estudo de caso, uma vez que ela é utilizada em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2015). A natureza do estudo foi descritiva, que investiga uma variável a fim de descrevê-la, caracterizá-la e dizer como ela é (VOLPATO, 2015).

A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas semiestruturadas (ZAMBELLO, et al, 2018) e pesquisa documental (GIL, 2010).

Ao todo, a Fundação possui 64 gestores, mas apenas 15 gestores foram selecionados para as entrevistas, pois trabalham nas áreas consideradas mais apropriadas para a implantação da modalidade, como o administrativo e a parte multidisciplinar do órgão, dos quais oito gestores aceitaram participar, cujo perfil desses é apresentado no quadro 2. As entrevistas ocorreram de forma híbrida, algumas de forma presencial, respeitando os protocolos de saúde, e outras por videoconferências, nos meses de maio e junho de 2021, com duração média de 28 minutos cada. Cada gestor recebeu um termo de confidencialidade por e-mail, garantindo proteção de suas identidades, o mesmo para os nomes dos subordinados citados pelos gestores, e sobre o que foi conversado nas entrevistas, sendo autorizada a sua gravação. Posteriormente, todas as conversas foram transcritas.

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

O roteiro da entrevista, testado previamente com dois gestores para possíveis ajustes, aborda três categorias do estudo: (i) pré-teletrabalho (contexto institucional, conceito), (ii) durante o teletrabalho, no cenário da pandemia (ferramentas normativas; avaliação de desempenho; monitoramento; contratação; infraestrutura; saída de documentos; métodos, ferramentas de comunicação, vantagens, desvantagens) e (iii) pós-teletrabalho (retorno; comissão; melhorias).

A análise dos dados ocorreu por meio do método de análise de conteúdo descrito por Bardin (2016), que é um conjunto de técnicas de análises de comunicações, além de ser marcado por uma grande disparidade de formas, também é adaptável a campos de aplicações vastos, neste caso, as entrevistas, em que o método foi utilizado para categorização do roteiro da entrevista até a análise das respostas dos gestores. De forma a auxiliar na análise, utilizou-se a plataforma Atlas.ti, que é um *software* que categoriza dados qualitativos (BARROS; SILVA, 2010).

Quadro 2: Perfil dos gestores entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	IDADE	SEXO	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO NA FUNDAÇÃO	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
G1	38 anos	M	Graduado	5 anos	Subgerente	4 anos
G2	56 anos	F	Graduada	+30 anos	Gerente	10 anos
G3	48 anos	M	Mestre	13 anos	Gerente	06 meses
G4	55 anos	F	Pós-graduada	27 anos	Chefe de Departamento	10 anos
G5	47 anos	F	Mestranda	21 anos	Assessora	7 anos
G6	53 anos	F	Mestrado parado	25 anos	Subgerente	1 ano
G7	50 anos	F	Pós-graduada	24 anos	Chefe de Departamento	1 ano
G8	51 anos	M	Pós-graduado	+30 anos	Gerente	26 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Esta análise de dados foi dividida em subseções com a finalidade de organizar e facilitar a busca por determinados tópicos que foram analisados, dos quais: 5.1 trata sobre os decretos governamentais e as notas técnicas internas; 5.2 descreve os métodos adotados; 5.3 cita as vantagens do ponto de vista dos gestores; 5.4, as desvantagens; e 5.5 foi voltado para o comparativo entre outros órgãos.

5.1 Decretos governamentais e notas técnicas internas

Antes de iniciar a análise, é importante destacar alguns pontos acerca do que ocorreu no estado do Amazonas para os órgãos e entidades públicas da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo começarem a utilizar a modalidade de teletrabalho em dados momentos durante a pandemia, conforme quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Decretos governamentais

Decreto	Descrição do decreto com enfoque no teletrabalho	Implemento na Fundação
N.º 42.061, 16/03/2020	Situação de emergência de saúde pública no Estado do Amazonas e as medidas de enfrentamento à pandemia; Preservação dos servidores estaduais que compõe o grupo de risco de aumento da mortalidade pela Covid-19; recomenda-se o uso da modalidade de home office. Exceto servidores lotados no Sistema de Saúde e de Segurança Pública do Amazonas, decisão do titular do órgão que o servidor estivesse lotado.	Afastou os servidores do grupo de risco; todos os servidores de férias e licença prêmio tiveram que retornar as suas atividades laborais.
N.º 42.085, 18/03/2020	Dispôs sobre o funcionamento dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, suspendendo atividades desses órgãos e entidades que não precisassem de atendimento presencial, instituiu turnos que os servidores poderiam atender e escalas de revezamento, resguardando os serviços públicos essenciais e os casos de urgência e emergência.	Devido ao aumento de contaminações no órgão, direção optou por adotar a modalidade para os demais servidores com escalas de revezamento, mas respeitando as atividades de atendimento ao paciente e fim do órgão.

N.º 42.460, 03/07/2020	Abertura aos poucos do comércio e demais atividades não essenciais e retorno às atividades presenciais, a partir de 06 de julho de 2020, e os servidores do grupo de risco, a partir de 20 de julho de 2020, exceto se houvesse recomendação médica em contrário.	Os servidores que não faziam parte do grupo de risco, deixassem de usar a modalidade de teletrabalho e o grupo de risco retornou como orientado no decreto.
N.º 43.234, 23/12/2020	Em decorrência do aumento dos casos novamente, foi implantada novas medidas de enfrentamento à pandemia até 10 de janeiro de 2021, incluindo o uso do home office e uma série de medidas de distanciamento, limpeza e proteção.	-
N.º 43.235, 23/12/2020	Disponha sobre o funcionamento dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, os órgãos deveriam manter atividade presencial dentro do limite máximo de 30% de servidores, os demais 70% deveriam trabalhar de forma remota, resguardados os serviços públicos essenciais e os casos de urgência e emergência, mas os dirigentes dos órgãos ou entidades poderiam adotar escala de revezamento de servidores, com vistas a diminuir o risco de exposição a Covid-19, a medida era até o dia 10 de janeiro de 2021.	Direção volta a implementar as escalas e a modalidade de teletrabalho como anteriormente e a preservação do grupo de risco.
N.º 43.271, 06/01/2021	Alterou o Decreto n.º 43.235, de 23 de dezembro de 2020, e prorrogou o uso da modalidade de teletrabalho até o dia 31 de janeiro de 2021, excetuando-se os serviços essenciais.	Prorrogação do uso da modalidade e suspensão novamente de férias e licenças prêmio.
N.º 43.282, 14/01/2021	Restringiu a circulação das pessoas, como medida para enfrentamento de emergência de saúde pública, ressalvados os casos de extrema necessidade, como a circulação de agentes públicos, profissionais de saúde e de quaisquer outros setores, cujo funcionamento fosse essencial para o controle da pandemia da Covid-19.	Reforço maior ainda das medidas entre os servidores.
N.º 43.596, 20/03/2021	Dispôs sobre a restrição parcial e temporária de circulação de pessoas, em todos os municípios do Estado do Amazonas, na forma e período que especifica, como medida para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências, até o dia 04 de abril de 2021.	A partir de 05 de abril de 2021, todos os servidores retornaram para exercerem suas atividades presencialmente até o fechamento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No local da pesquisa, existem, além dos decretos governamentais citados anteriormente, notas técnicas para difundir esses decretos entre os servidores e colaboradores sobre como proceder no atual no momento. Na pesquisa documental, a fim de identificar uma orientação sobre a implementação do teletrabalho no órgão, verificou-se a existência de oito notas técnicas, sendo que as notas 01, 04, 06 e 08 citam a questão do teletrabalho no órgão, conforme apresentadas no quadro 4. As notas técnicas 02, 03, 05 e 07 não referem orientações sobre a modalidade.

Quadro 4: Notas técnicas internas

Nota técnica	Medidas
N.º 01	Libera os servidores acima de 70 anos de suas atividades laborais; aqueles com idade entre 60 a 69 anos os casos analisados individualmente pelos seus gestores, podendo ocorrer o remanejamento ou permuta do mesmo para áreas sem contato com público externo ou afastamento das atividades; gestantes e lactantes deveriam buscar orientação no departamento de pessoal; e os servidores com patologias que aumentassem a chance de mortalidade em caso de contaminação pela Covid-19, deveriam proceder com a documentação comprobatória de comorbidade a um setor de cuidados com a saúde do servidor da Fundação [...] e os casos também seriam analisados.
N.º 04	Mantém as medidas da anterior e também passa a dispensar servidores acima de 60 anos das atividades laborais, não informando se o mesmo exerceria suas atividades remotamente.
N.º 06	Altera a nota anterior. A partir da nova, os servidores com patologias, desde que tivessem laudo médico do trabalho emitido pelo setor responsável foram dispensados, os servidores acima de 60 anos também foram afastados e suas frequências abonadas pelo gestor imediato, juntamente com as servidoras grávidas, porém mediante atestado médico dos seus obstetras. Porém a dispensa não impediria a adoção do regime de teletrabalho. [...]
N.º 08	A mais recente da Fundação, altera a nota anterior. Nessa o uso da modalidade para os servidores que não tivessem sido infectados ou que não apresentassem anticorpos pós-infecção contínua, bem como afastamento dos servidores do grupo de risco. Essa nota, porém, instruiu como seria os procedimentos da modalidade, a saber: responsabilidade

do gestor imediato de cada servidor nessas condições a elaboração do plano de atividades do servidor, o preenchimento de uma planilha que seria disponibilizada pelo departamento de recursos humanos da Fundação e envio por e-mail com cópia para o chefe de departamento e diretor da área; o servidor precisaria prestar contas de suas atividades em home office ao seu gestor imediato, devendo ficar disponível diariamente para o atendimento remoto, fazendo uso do *Teams*, ligação telefônica, *WhatsApp* e e-mail, para fins de atendimento das demandas institucionais, e em caso do não cumprimento da orientação, o servidor deveria retornar imediatamente para as atividades presenciais [...].

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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

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

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

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

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

5.2 Métodos adotados pelos gestores

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

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

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

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

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

Os gestores G3 e G5 utilizaram as normativas dos decretos governamentais e das notas técnicas da direção no que diz respeito à utilização de escalas de trabalho, semelhante ao conceito de Mello (1999), compreendendo o teletrabalho como atividades periódicas fora da empresa uma ou mais vezes por semana em casa ou em outra área intermediária de trabalho. G5 e G1 relatam que utilizaram as ferramentas institucionais da Fundação, de um pacote chamado Portal Integra, em que a primeira destaca o *OneDrive* e o segundo refere o aplicativo de videoconferência chamado *Teams*, o que evitou as reuniões presenciais. Neste sentido, segundo Andrion (2020), o aumento da procura por aplicativos semelhantes na pandemia acabou por expandir esse mercado.

Já G6 informou sobre a criação de um formulário para acompanhar as atividades pelo teletrabalho, esse formulário é citado na pesquisa documental na nota técnica n.º 08, de modo que, na cartilha da SOBRATT (2020), pode ser feita uma relação com a abordagem para implantação na fase de monitoramento e avaliação de implantação, porém a gestora enfatiza que não houve um controle desses formulários, mas ela não informou também como esse controle deveria ter sido realizado.

Por sua vez, G7 menciona um formulário de solicitação de VPN, segundo Nakamura e Geus (2007), essa seria uma ferramenta que permite acessar remotamente um computador de forma segura. Porém, tal formulário não é citado em nenhuma das notas técnicas.

De forma complementar, os gestores foram questionados sobre os meios utilizados para comunicação entre eles e seus subordinados no período de teletrabalho, onde foi identificado que *Teams*, e-mail, *WhatsApp*, telefone e reuniões foram os meios mais utilizadas nesse período, dos quais alguns desses podem ser atribuídos aos estudos de Boonen (2003) e Andrion (2020), com exceção das reuniões.

Algo também citado, mas que não se inclui como meio de comunicação, foi a utilização do Sistema Integrado de Gestão de Documentos, ou apenas SIGED, de forma a agregar para a modalidade, situação em que os processos deixaram de ser físicos e passaram a ser digitais.

5.3 Vantagens do teletrabalho apontadas pelos gestores

Os gestores também relataram diversas vantagens no uso da modalidade de teletrabalho, em que algumas voltam-se para a pandemia em particular, conforme os fragmentos de todos os entrevistados. Mas apenas as vantagens voltadas para o trabalhador são apontadas pelos gestores. Tais depoimentos podem ser visualizados na sequência:

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Desvantagens do teletrabalho apontadas pelos gestores

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

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

(G2) Falta de contato social.

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

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

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

O gestor G1 relata que sentiu uma resistência, assim como G6, na adoção da modalidade do teletrabalho por parte de alguns gestores. Essa resistência é apontada por Silva (2015) quando a autora discorre sobre a modalidade ainda ser vista com certa polêmica pelos servidores públicos. O gestor acrescenta que a falta de conhecimento no uso das tecnologias pode ter sido um fator para essa resistência.

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

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

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

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

5.5 Comparativo da Fundação com o SERPRO e o CNJ

Mross (2016) apresenta seis critérios a serem considerados na implantação do teletrabalho em órgãos públicos, com base em suas pesquisas realizadas no SERPRO e outros órgãos, são eles: o contexto institucional, as ferramentas normativas, a avaliação de desempenho, o monitoramento, a formalização da relação de trabalho e a infraestrutura da modalidade. A resolução do CNJ (2016) acrescenta mais três critérios nesse processo de implantação: a retirada de documentos, o retorno e a criação de comissão. Todos os critérios foram encontrados nas respostas dos gestores ou na pesquisa documental, de forma que se criou um comparativo entre os órgãos, conforme o quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Comparativo por critérios de implantação entre o SERPRO e o CNJ com a Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas.

Órgão Pontos	SERPRO	CNJ	Fundação do Sistema de Saúde do Estado do Amazonas
Contexto institucional	Oportunidade para modernizar as relações de trabalho e a produtividade. Lei nº 12.551/2011.	Motivar e comprometer as pessoas, buscar melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida; Avanço tecnológico; Vantagens e benefícios da modalidade para todos os envolvidos; Lei nº 12.551/2011; Modernização dos processos físicos para os digitais. Experiência bem-sucedida anteriormente.	Pandemia; Necessidade de continuar as atividades da área de saúde por ser atividade essencial; evitar contaminação das pessoas (G4).
Ferramentas normativas	Editais, nota técnica 071-03/09/2012; chefes tomam as decisões; integra o Plano Estratégico Institucional.	Resolução nº 227, de 15/06/2016; estipulação de metas de desempenho alinhadas ao Plano Estratégico e elaboração de plano individualizado para cada servidor, todos elaborados pelos gestores, em consenso com os servidores, comunicado previamente à Presidência.	Decreto n.º 42.061, de 16/03/2020 e demais prorrogações, acréscimos e alterações; Nota técnica n.º 08; gestores estipulam as atividades e as metas (pesquisa documental). Termo de responsabilidade (G8).
Avaliação de desempenho	Avaliação individual anualmente; não fazem distinção dos teletrabalhadores com os trabalhadores presenciais; mensuração de indicadores de produtividade individual, economia logística, qualidade de vida e conformidade profissional.	A meta de desempenho do servidor na modalidade de teletrabalho deverá ser superior à dos servidores que executam a mesma atividade de forma presencial. Promoção de acompanhamento e capacitação de gestores e servidores envolvidos no regime de teletrabalho	Demanda padrão do RH para os servidores em estágio probatório; Volume de trabalho; Cumprimento de prazos e resultados (G5, G7 e G8); Treinamentos com as tecnologias (G6 e G8).

Monitoramento	Setor que produz relatórios anuais; sem comparativo entre teletrabalhador e trabalhador presencial.	Entrevista individual no primeiro ano do teletrabalho; oficina anual de capacitação e troca de experiência; acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário; promoção de difusão de conhecimentos e de orientações para saúde e ergonomia. Servidor deve atender as demandas solicitadas pelo órgão, nos dias úteis, mantendo sempre as ferramentas de comunicação disponíveis para o órgão; reunir-se periodicamente com seu gestor para apresentação de resultados parciais e finais.	Relatórios próprios dos gestores (G3 e G8); gestor imediato deveria elaborar o plano de atividades do servidor, enviar por e-mail com cópia para o chefe de departamento e diretor da área; o servidor deve prestar contas de suas atividades em home office ao seu gestor imediato, ficar disponível diariamente para o atendimento remoto, fazendo uso de ferramentas de comunicação para fins de atendimento das demandas institucionais, e em caso do não cumprimento da orientação, o servidor deveria retornar imediatamente para as atividades presenciais; o servidor iria preencher frequência manual ao retornar para o trabalho presencial; servidores ocupantes de cargos comissionados estariam dispensados do preenchimento do relatório das atividades, em razão da natureza de suas atividades (pesquisa documental).
Formalização da relação de trabalho	Recrutamento e seleção; CLT. Foca em cargos de analistas e técnicos de informática. Não existe limite de pessoas para a adoção da modalidade.	Servidores dos órgãos; facultativo, a critério do Poder Judiciário e dos gestores das unidades; A prioridade é para servidores com deficiência; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes; servidores que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização; estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge. Não é permitido para servidores em estágio probatório; que tenham subordinados; ocupem cargo de direção ou chefia; apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatados por perícia; que tenham sofrido penalidade disciplinar (dois anos anteriores); estejam fora do país, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença para acompanhar o cônjuge. Apenas 30% do pessoal de cada unidade pode adotar a modalidade, admitida excepcionalmente a majoração por 50%, a critério do Presidente do órgão.	Servidores do grupo de risco; que não tivessem se contaminado ou criado anticorpos pós infecção, poderia ser adotado por gestores (pesquisa documental). Solicitação à Diretora Presidente, avaliando a possibilidade de acordo com a atividade do servidor ou colaborador (G8). Limitado as áreas que não envolvam atendimento de urgência aos pacientes, atendimento ao público externo ou que não estão ligados a atividade fim do órgão (G5 e G8).
Infraestrutura	Empresa fornece os equipamentos tecnológicos e avalia as condições ergonômicas do local de trabalho.	O servidor deve providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias à realização do teletrabalho, equipamentos ergonômicos e adequados, de acordo com os requisitos do órgão.	Não foi concedido auxílio financeiro aos servidores para infraestrutura (todos os gestores), apenas disponibilização de instalação dos sistemas necessários nas máquinas particulares dos servidores via setor de sistemas da Fundação (G5 e G8).

Saída de documentos	X	O teletrabalhador, ao precisar retirar processos e documentos físicos do órgão, deverá assinar um termo de recebimento e responsabilidade e devolvê-los íntegros ao órgão.	O termo de responsabilidade já validava essa saída (G8). Os documentos eram levados pelo motoboy da instituição (G5).
Retorno	X	O servidor ou gestor podem solicitar, a qualquer momento, o retorno para voltar a trabalhar nas dependências do órgão.	Instituído por decretos governamentais ao longo da pandemia (pesquisa documental).
Comissão	X	Criada a Comissão de Gestão do Teletrabalho, com quatro servidores do quadro efetivo.	Criada uma Comissão para averiguar a continuidade da modalidade no órgão, formada pelos gestores do Jurídico, do RH, do Sistemas, da Qualidade e do Treinamento e Desenvolvimento, atualmente sem continuidade (G5).

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Mross (2016) e CNJ (2016).

No comparativo das implantações do teletrabalho nos órgãos com a Fundação, foi possível identificar que a pandemia, apesar de presente e ser o ponto inicial do processo de implantação da modalidade de teletrabalho, conforme seu contexto institucional, assemelha-se com os critérios identificados na resolução do CNJ (2016), como na necessidade de uma ferramenta normativa publicada por um superior, neste caso, o governo do estado do Amazonas. Na avaliação de desempenho da Fundação, os gestores relatam o oferecimento de treinamentos para aprenderem a utilizar as tecnologias da modalidade; no monitoramento, a Fundação ofereceu aos gestores e servidores ferramentas de controle do teletrabalho, além de uma orientação sobre como deveria ser feito esse controle e as responsabilidades de cada um; na formalização da relação de trabalho, os servidores são prioridades para a modalidade, não tendo contratação externa para isso, como foi o caso do SERPRO; infraestrutura física também não foi oferecida aos servidores da Fundação, apenas orientações quanto às tecnologias; no controle da saída de documentos, existe uma formalização, um termo de responsabilidade; e existe uma comissão formada por setores estratégicos da instituição. Logo, a Fundação possui sete critérios semelhantes à resolução do CNJ (2016).

6 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu identificar que o teletrabalho na Fundação foi instituído por decretos governamentais devido à pandemia da COVID-19 e, para difundir esses decretos, a Fundação elaborou notas técnicas internas, mas, na pesquisa documental, nas falas dos gestores, baseado nos estudos dos autores presentes na pesquisa, observou-se que ainda falta certo amadurecimento nessas normatizações voltadas para a modalidade;

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

Das vantagens, tem-se: a sensação de se sentir mais protegido nesse período da pandemia quando não se deslocavam com frequência ao trabalho; a celeridade; a manutenção de serviços essenciais de saúde clínica, mental, física e nutricional; a modernização do serviço público por conta da implantação do sistema de processos digitais e a preservação do trabalhador enquanto a pandemia perdurava na vida de todos. A falta de conhecimento no uso das tecnologias foi uma desvantagem acrescentada por eles.

A Fundação, mesmo com o contexto institucional provocado pela pandemia, conseguiu assemelhar-se com órgãos mais experientes no uso da modalidade, como o CNJ, o que abre a

possibilidade, pós pandemia, de a Fundação implantar, de forma mais normatizada e organizada, a modalidade de teletrabalho no órgão. Neste caso, a comissão do órgão voltada para o teletrabalho seria a responsável por aprofundar o estudo sobre a modalidade, mas o projeto voltado para tal no órgão estava parado até o fechamento desta pesquisa.

Das limitações da pesquisa, pode-se citar a ausência de alguns gestores que poderiam ter agregado mais ao estudo, mas, por incompatibilidade de agenda, não conseguimos entrevistá-los; o não acesso de alguns documentos citados pelos entrevistados, como o formulário de acesso remoto e o termo de responsabilidade; além de não ter sido encontrado nenhum material ou órgão com a modalidade implantada de teletrabalho no serviço público de saúde também constituíram limitações a serem apontadas

A modalidade de teletrabalho no órgão abre muitas possibilidades para futuros estudos, como, por exemplo, fazer um balanço financeiro das despesas de custeio desse período considerando o período antes da pandemia; realizar o mesmo estudo em outros órgãos de saúde, inclusive nas outras Fundações; e realizar a mesma pesquisa, mas do ponto de vista dos servidores e colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS. Decreto nº 42.061, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado do Amazonas. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.203, p. 1-2, 16 mar. 2020.

AMAZONAS. Decreto nº 42.085, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre o funcionamento dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo no período de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.205, p. 8-9, 18 mar. 2020.

AMAZONAS. Decreto nº 42.260, de 03 de julho de 2020. Modifica e acrescenta dispositivos ao Decreto n.º 42.330, de 28 de maio de 2020, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.282, p. 5-6, 03 jul. 2020.

AMAZONAS. Decreto nº 43.234, de 23 de dezembro de 2020. Dispõe sobre medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.398, p. 7-8, 23 dez. 2020.

AMAZONAS. Decreto nº 43.235, de 23 de dezembro de 2020. Dispõe sobre o funcionamento dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, na forma que específica. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.398, p. 8-9, 23 dez. 2020.

AMAZONAS. Decreto nº 43.271, de 06 de janeiro de 2021. Altera, na forma que especifica o Decreto n.º 43.235, de 23 de dezembro de 2020, que “Dispõe sobre o funcionamento dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, na forma que específica.”. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.404, p. 3-4, 06 jan. 2021.

AMAZONAS. Decreto nº 43.282, de 14 de janeiro de 2021. Dispõe sobre a restrição de circulação de pessoas, na forma que especifica como medida para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, edição extra, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.412, p. 1-2, 14 jan. 2021.

AMAZONAS. Decreto nº 43.596, de 20 de março de 2021. DISPÕE sobre a restrição parcial e temporária de circulação de pessoas, em todos os municípios do Estado do Amazonas, na forma

e período que especifica, como medida para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, edição extra, poder executivo: seção I, Amazonas, AM, ano CXXVII, n. 34.463, p. 1-20, 20 mar. 2021.

ANDRION, R. **Home office, videoconferencing, streaming**: online behavior in the pandemic. Olhar digital, 2020. Disponível em: <<https://url.gratis/9j8vyg>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reim. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BEAUREGARD, T. A.; BASILE, K.; CANONICO, E. Home is where the work is: a new study of homeworking in Acas - and beyond. **Acas research paper**, 10/13, 28 nov. 2013. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/259053477_Home_is_where_the_work_is_A_new_study_of_homeworking_in_Acas_-_and_beyond>. Acesso em 11 jun. 2021.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 2/3, n. 4/5, p. 106-127, 2003.

CASTRO, B. L. G. et al. Covid-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. de Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020. Disponível em <<https://url.gratis/BvZ4II>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

CHARALAMPOUS, M. et al. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2018.

CNJ. Conselho Nacional da Justiça. **Resolução n. 227 de 15 de junho de 2016**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf>. Acesso em 23 jun. 2021.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, fev. 2007. Disponível em <<https://url.gratis/0OBmgQ>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

ESPARZA, J. Epidemias y pandemias virales emergentes: ¿Cuál será la próxima? **Invest Clin.**, Spanish, v. 57, n. 3, 231-5, set. 2016.

EVANS, A. Working at home: a new career dimension. **International Journal of Career Management**, v. 16, n. 3, p. 27-27, 1993.

FARO, A. et al. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia**, Campinas, online. 2020, v. 37, e200074. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

FERREIRA, P. I. **O teletrabalho e a reforma trabalhista**. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho) – Escola Paulista de Direito. São Paulo, p. 72, 2017.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 3 jan. 2020.

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

HARPAZ, I. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. **Work Study**, v. 51, n. 2, p. 74-80, 2002.

LI, R. et al. Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV-2). **Science**, Nova York, v. 368, n. 6490, p. 489-493. Disponível em: <<https://science.sciencemag.org/content/368/6490/489/tab-pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

LOSEKANN, G. C. B. R.; MOURÃO, C. H. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, jun. 2020.

MELLO, Á. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MESSENGER, L. et al. Eurofound and the international labour office (Org.). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. Genebra: Publications Office of The European Union, 2017. 80 p. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_54>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-geral de informática da Secretaria da Previdência**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, p. 75, 2016.

NAKAMURA, E. T; GEUS, P. L. **Segurança de redes em ambientes cooperativos**. São Paulo: Novatec, 2007.

OKANO, M. T. et al. 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. **SciELOPreprints**, online, dez. 2020. Disponível em: <<https://url.gratis/kgVbbk>>. Acesso em 10 mai. 2021.

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020, **Anais...** out. 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkwOTE=>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

PIRONTI, R; CAMARÃO, T; CUNHA, W. **Plano de intensificação do teletrabalho nos órgãos e entidades públicas**. Brasil: CGU, 2020, p. 3.

RAFALSKI, J. C; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, jun. 2015. Disponível em: <<https://url.gratis/riOZEF>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 142, 2011.

SAUNDERS-HASTINGS, P. R.; KREWSKI, D. Reviewing the history of pandemic influenza: understanding patterns of emergence and transmission. **Pathogens** (Basel, Switzerland), v. 5, n. 4, 66, 2016. Disponível em: <<https://url.gratis/Ayu0a>>. Acesso em: 09 mai. 2021.

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p. 196, 2004.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, 2015, 1-16.

SOBRATT. **Cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. 2020. Disponível em: <<https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>>. Acesso em: 08 abr. 2021.

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

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

ZAMBELLO, A. V. et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. São Paulo: FUNEPE, 2018.