

Teletrabalho no cenário pós-pandemia: elementos estruturais direcionadores para implantação do modelo¹

Hericson Caprioli e Alex Sandro Quadros Weymer

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar os elementos estruturais direcionadores para implantação de um modelo de teletrabalho no cenário pós-pandemia. A construção teórica se apoiou na literatura especializada sobre teletrabalho e mudança organizacional, especialmente a partir da estrutura de *design* proposta no modelo *star model* de Galbraith. A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com 24 líderes e colaboradores da cooperativa relacionados ao tema, gerando 409 citações, 58 subcategorias e cinco categorias analíticas, que foram sistematizadas com o auxílio do *software* atlas.ti 8.0. Após a análise dos dados, foi possível evidenciar que os principais elementos estruturais (sintéticos) para implantação do modelo de trabalho estão coerentes com as dimensões da estrutura teórica escolhida: estratégia, estrutura, processos e competência lateral, sistema de recompensas e o de pessoas. No entanto, também foi possível perceber que existem elementos estruturais (analíticos) específicos e significativos que precisam ser considerados por aquelas organizações que almejam migrar ou implantar um modelo de teletrabalho, ressaltadas as peculiaridades do contexto específico da organização cooperativa deste estudo.

Palavras-chave: mudança organizacional; teletrabalho; *star model*; cooperativa.

Telework in the post-pandemic scenario: structural elements driving the implementation of the model

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the structural guiding elements for the implementation of a telecommuting model in the post-pandemic scenario. The theoretical framework was based on specialized literature on telecommuting and organizational change, particularly drawing from the design structure proposed in Galbraith's Star Model. The research strategy is a case study type. The data analysis technique used was content analysis of interviews conducted with 24 leaders and employees of the cooperative related to the topic, generating 409 citations, 58 subcategories, and 5 analytical categories, which were systematized with the help of the software Atlas.ti 8.0. After data analysis, it was evident that the main structural (synthetic) elements for the implementation of the work model are consistent with the dimensions of the chosen theoretical framework: strategy, structure, processes and lateral capability, reward system, and people system. However, it was also possible to note that there are specific and significant structural (analytical) elements that need to be considered by organizations that aim to migrate to or implement a telecommuting model, considering the peculiarities of the specific context of the cooperative organization in this study.

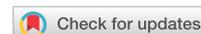
Keywords: Organizational change; telecommuting; star model; cooperative.

¹ Gostaríamos de agradecer aos avaliadores pela dedicação nas recomendações, que foram feitas de maneira detalhada e respeitosa.

Recebido em: 17/06/2023

Revisado em: 13/11/2023

Aprovado em: 14/03/2024



Hericson Caprioli 

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

Mestre em Gestão de Cooperativas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

hericson.caprioli@unimedlondrina.com.br

Alex Sandro Quadros Weymer 

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

Doutor em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

alex.weymer@pucpr.br

Introdução

Como consequência da pandemia da Covid-19, houve um aumento substancial do número de pessoas que trabalham fora do ambiente organizacional tradicional (teletrabalho), levando a mudanças sem precedentes nos padrões de mobilidade em todo o mundo (Victoriano-Habit & El-Geneidy, 2023). Mesmo a partir das experiências vivenciadas pelas organizações durante o período e do aprendizado gerado, ainda existem interstícios práticos e conceituais para compreender os impactos de longo prazo no comportamento do teletrabalho.

Cientes dessas lacunas, o estudo de Mohammadi *et al.*, (2022) procurou estudar o futuro do teletrabalho na era pós-pandemia, captando a evolução do comportamento observado durante a pandemia de Covid-19, ou seja, ao longo de 2020 e 2021. Os resultados revelaram impactos significativos e positivos da produtividade, além de indicar uma possível mudança nas preferências de teletrabalho na era pós-pandemia para a geração do milênio, especialmente daqueles funcionários que gastam longos tempos com deslocamento e daqueles com alta renda e/ou altamente qualificados. A constatação da importância das variáveis “descolamento” e “renda”, também pode ser visualizada no trabalho de Salon *et al.* (2022).

Embora não seja possível generalizar a tendência supracitada, é mister reconhecer que existem dúvidas sobre as vantagens e desvantagens desse modelo de trabalho. Tais dúvidas não se limitam somente às expectativas particulares de indivíduos, mas das escolhas estratégicas das organizações que almejam a busca do equilíbrio entre interesses pessoais e organizacionais. Nesse sentido, considerando que a mudança é um processo proeminente na atividade organizacional e que as interrupções normalmente ocorrem em um cenário de continuidade e estabilidade (Lewis, 2019), assume-se que o cenário contemporâneo pós-pandemia, oferece subsídios significativos para identificar os elementos estruturais necessários para direcionar mudanças com perspectivas de longo prazo.

É nesse sentido que a escolha do modelo *star model*, proposto por Galbraith (2014), se justifica, para apresentar um percurso estruturado para implantação do teletrabalho nas organizações, uma vez que contempla projetos organizacionais que envolvem decisões relacionadas à configuração da estrutura formal, processos e sistemas que constituem uma determinada organização, sem deixar de considerar o ambiente no qual está inserida. Apesar de o modelo ter sido desenvolvido antes da pandemia, estudos recentes evidenciam a relevância das dimensões presentes na sua configuração (Eirich, Schäfer & Ringlstetter, 2022; Gálvez & Mendoza-Moheno, 2022), ou seja, continua sendo referência tanto no âmbito acadêmico quanto corporativo diante da abrangência dos seus elementos constituintes, necessários para o processo de mudança organizacional (Goswami, 2022).

Neste estudo, portanto, mostramos não somente um direcionamento prático para aquelas organizações que almejam migrar de um modelo tradicional de trabalho para o teletrabalho (perspectiva pragmática), mas também pela contribuição teórica, uma vez que aproxima um tema contemporâneo (teletrabalho) à luz de um modelo conceitual (*star model*),

sugerindo uma perspectiva intersubjetiva a partir de uma referência (*framework*) para o processo de mudança na forma de trabalho.

Quanto ao objeto de análise, a cooperativa de trabalho médico Unimed Londrina foi escolhida não somente pelo seu interesse em conhecer os elementos relevantes para implementação de um modelo de elegibilidade para o teletrabalho, mas também pela sua representatividade e relevância, que podem servir de parâmetro para futuros estudos e decisões pragmáticas com potencial impacto social e de governança. A cooperativa mantém a liderança do mercado regional de planos desde 1971, atingindo em 2022 a marca recorde de mais de 201.854 mil clientes. Em relação à estrutura e amplitude, a Unimed Londrina possui 796 empregados, 1.122 médicos associados, além de uma rede de parceiros composta por 27 hospitais, além de laboratórios, clínicas especializadas, clínicas de imagem e outros serviços.

O maior desafio da cooperativa no período pandêmico foi manter suas atividades dando provimento ao atendimento dos pacientes comeditados. O decreto municipal impedia a abertura dos estabelecimentos considerados não essenciais, assim, as estruturas administrativas foram afetadas, o que poderia desencadear a dificuldade de acesso as estruturas hospitalares. Para superar esse desafio, a cooperativa adotou a modalidade de *home office*. Essa medida resultou em alterações nas rotinas dos colaboradores, exigindo mudanças que, embora condicionadas, promoveram reflexões importantes sobre os benefícios ou malefícios da continuidade ou expansão do modelo de teletrabalho.

Em termos metodológicos, a análise de conteúdo foi escolhida por ser uma técnica capaz de identificar pontos convergentes a partir da saturação dos dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas. O número de entrevistados se apoiou no critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), que foi definido com base no interesse principal da pesquisa de sistematizar categorias relacionadas aos elementos estruturais direcionadores para a efetivação da mudança organizacional inerentes ao modelo de trabalho.

Fundamentação teórica

O referencial teórico que sustenta o estudo está dividido em duas subseções: (1) teletrabalho e mudança organizacional e; (2) *Star Model*.

Teletrabalho e mudança organizacional

De acordo com Uchenna, Uruakpa e Uche (2018), o termo “teletrabalho” está associado ao arranjo que permite que o tempo dos funcionários e suas respectivas tarefas, sejam compartilhados numa configuração para além de um local central de negócios ou local organizacional físico. Em determinadas situações, atividades de teletrabalho são confundidas com atividades de *home office*. Nesse último, apesar de ser realizado remotamente, são tratativas de excepcionalidade em casos emergenciais e que permitem a flexibilização de alternância de rotinas na empresa e fora dela. Existem relatos do exercício das atividades fora do ambiente de trabalho padrão ou

fora do escritório desde 1970, como, por exemplo, indivíduos que afirmavam aproveitar o tempo em trânsito para exercer suas atividades (Schall, 2019).

Savic (2020) define o teletrabalho como um acordo de trabalho em que o funcionário desenvolve suas atividades fora do seu local físico de trabalho. Isso geralmente significa trabalhar em casa ou em locais próximos a ela, como cafeterias, bibliotecas ou espaços de *coworking* e que, ao invés de se deslocarem para o seu local de trabalho, os funcionários “viajam” usando ferramentas tecnológicas, mantendo contato com colegas de trabalho e funcionários por meio de dispositivos móveis, telefones, bate-papos *online*, videoconferências, plataformas de colaboração e e-mail. A evolução dos meios tecnológicos foi fundamental para o avanço e a expansão do teletrabalho. Segundo Castells (2020), tais mudanças só foram possíveis devido à interação das tecnologias da informação e comunicação junto ao ambiente organizacional no contexto político e social.

A intensificação do uso dessa modalidade aconteceu a partir do início de janeiro de 2020, devido à situação da pandemia do Covid-19. O isolamento social, estipulado com o objetivo de impedir a propagação do vírus, forçou as empresas a implementarem políticas obrigatórias de trabalho em casa. De acordo com Duarte (2021), a pandemia foi além de um teste em escala global para o teletrabalho e cita vantagens e desvantagens desse modelo. Nessa linha de pensamento, Almeida (2021) destaca as seguintes vantagens: a flexibilidade/conciliação trabalho-família, maior autonomia horária, mais privacidade, maior produtividade. Como desvantagens, aos autores destacam: perda de *status*, falta de reconhecimento e receio de má avaliação.

Em relação às desvantagens, existem alguns pontos críticos que merecem ser tratados por aquelas organizações que almejam a migração para o modelo de teletrabalho. Antunes *et al.*, (2023), por exemplo, destacaram alguns fatores psicossociais de riscos à saúde e o panorama do teletrabalho durante a pandemia de covid-19, como o isolamento social e profissional, a intensificação do trabalho e sobreposição de atividades profissionais e familiares. Além disso, os resultados revelaram um panorama de desigualdade no perfil daqueles que têm acesso ao teletrabalho, além da acentuação das diferenças regionais.

De fato, seria imprudente analisar o cenário de empregabilidade no Brasil sem considerar esses aspectos. A pesquisa realizada por Góes, Martins e Alves (2023), por meio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, intitulada “Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil”, demonstrou que o trabalho remoto é mais factível entre indivíduos altamente instruídos: metade dos alocados nessas ocupações tem, pelo menos, ensino superior completo (58,2%). A faixa etária mais passível de atuar remotamente é de 20 a 49 anos, com mais de 70% do total. Ainda, de acordo com a pesquisa, as mulheres são a maioria dos trabalhadores em teletrabalho potencial (cerca de 58%), mas os homens são responsáveis por mais da metade (54,5%) da massa salarial desse regime laboral.

Além dos aspectos mencionados, existem outros pontos de atenção referente ao teletrabalho, como, por exemplo: reflexos na saúde do trabalhador (Ferreira, 2021); espaço para autonomia (Rosenfield & Alves, 2011); processos de intensificação das jornadas, apropriação do espaço privado da residência

dos trabalhadores, compatibilização entre trabalho produtivo e reprodutivo (sobretudo por mulheres), isolamento em relação aos coletivos de trabalho e suas articulações políticas, sofrimento e adoecimento psíquico (Durães, Bridi & Dutra, 2021) e, especialmente em relação ao equilíbrio entre saúde mental e estratégias de gestão (Oliveira & Rowe, 2022).

Mesmo diante dos potenciais riscos supracitados, e apesar do histórico de experiências e práticas nem sempre positivas com o fim da pandemia, muitas organizações cogitam continuar oferecendo diferentes opções de trabalho, mas têm dúvidas sobre sua efetividade. De acordo com Goswami (2022), esse tipo de decisão traz à tona reflexões sobre uma mudança da configuração organizacional como a entendemos hoje, com implicações estratégicas, estruturais, funcionais e de processos.

Tradicionalmente, a mudança organizacional decorre de provocações internas ou externas, de forma repentina ou inesperada, podendo ocasionar instabilidade no processo de gestão. Ela implica em um rompimento com padrões anteriores e, como consequência, gera alterações no comportamento da força de trabalho, assim como aconteceu com o teletrabalho (Machado & Neiva, 2017).

Mesmo que não seja possível afirmar que um cenário prospectivo otimista irá acontecer (sem uma nova pandemia, por exemplo), a escolha de uma migração ou implantação de um modelo de teletrabalho parece depender mais das escolhas internas das organizações do que externas. Isso não significa, entretanto, que variáveis externas não sejam determinantes. Pelo contrário, sabe-se que variáveis políticas, legais e trabalhistas, por exemplo, podem gerar restrições ou impedimentos significativos. Todavia, também é reconhecida a necessidade de mudanças internas para se manter competitivo (Lewis, 2019).

Percebe-se que o processo de mudança assume um arcabouço complexo, demandando a necessidade de tratativas estruturadas que possibilitem direcionar, organizar e viabilizar o contato com as diversas dimensões requeridas para sua implementação. Para Nadler e Gerstein (1993), as organizações possuem elementos que devem estar interligados com trabalho, pessoas, organização formal e informal. Diante do exposto, uma forma de atender tais necessidades foi recorrer a um modelo delimitador de fronteiras teóricas e práticas com perspectiva sistêmica da organização e que, a partir de uma abertura de suas dimensões, permitisse identificar seus elementos constituintes. Na sequência, portanto, são apresentadas as dimensões do *star model*, ou seja, do “modelo estrela”.

Star model

O modelo estrela desenvolvido por Jay Galbraith apresenta uma estrutura direcionadora, à medida que sugere a construção de direcionadores que podem influenciar o comportamento dos profissionais. A ideia de um modelo repousa no pressuposto de que ele depende da articulação de diversas dimensões. O modelo é baseado em cinco dimensões, e tem foco em projetos que visam o processo de mudança organizacional (Galbraith, Downey & Kates, 2011).

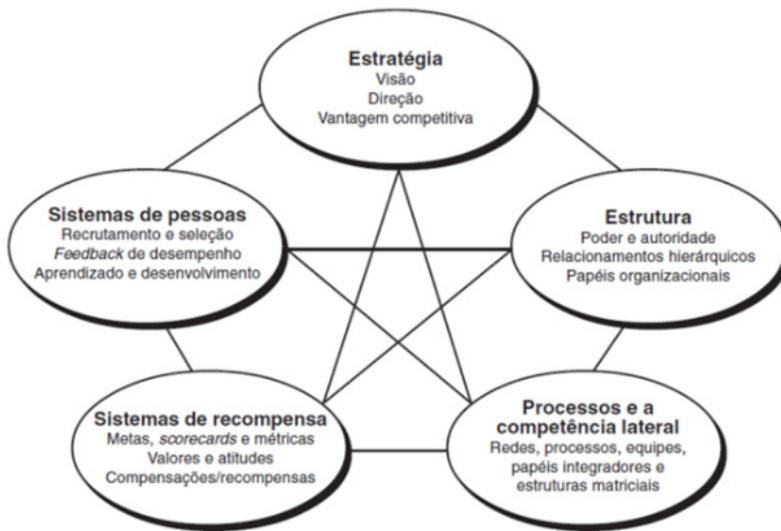


Figura 1. Modelo Estrela

Nota. Fonte: Galbraith, Downey e Kates (2011)

A estrutura de *design* da organização retratada na Figura 1 é denominada “*Star Model*”. Nesse modelo, as políticas de *design* se enquadram em cinco categorias. A primeira, é a estratégia, que determina a direção. A segunda, é a estrutura, que determina a localização do poder de decisão. A terceira, são os processos, que têm a ver com o fluxo de informações; são os meios de resposta às tecnologias de informação. A quarta, são as recompensas e os sistemas de recompensa, que influenciam a motivação das pessoas para realizar e atingir as metas organizacionais. A quinta categoria do modelo é composta pelas políticas relativas às pessoas (políticas de recursos humanos), que influenciam e frequentemente definem as mentalidades e competências dos colaboradores (Galbraith *et al.*, 2011).

Nesse momento, torna-se oportuno ressaltar a relevância e atualidade do modelo. Ao examinar se o *star model* ainda é válido para organizar a inovação digital, Eirich, Schäfer e Ringlstetter (2022), mesmo com a identificação de subparâmetros para aquele contexto específico de referência, os autores, evidenciaram que o modelo é apropriado para ser utilizado como um princípio orientador. Tomando como referência o trabalho de Galbraith, Downey & Kates (2011), na sequência, são apresentadas as dimensões do *star model*, de maneira sintética.

Tradicionalmente, a Estratégia é o primeiro componente do *Star Model* a ser abordado, pelo fato de ser norteadora das demais dimensões. A estratégia determina quais atividades são mais necessárias, fornecendo a base para fazer os melhores *trade-offs* no projeto da organização. Nessa dimensão destaca-se a identidade organizacional (visão, missão, valores) bem como as metas e os objetivos a serem alcançados. Em outras palavras, no *star model*, espera-se que a estratégia defina como as demais dimensões serão construídas, bem como, se apresenta como eixo central de determinado projeto organizacional (Batista Neto, 2008).

Na dimensão Estrutura, os autores se referem às responsabilidades dos funcionários, relações hierárquicas, formais, informais e as entre pares.

De maneira geral, a estrutura da organização determina a distribuição de poder e autoridade da organização, sendo que as políticas dessa estrutura se enquadram em quatro áreas: especialização, forma, distribuição de poder e departamentalização (Galbraith *et al.*, 2011).

Especialização refere-se ao tipo e número de especialidades de trabalho usadas na execução do trabalho. A forma refere-se ao número de pessoas que constituem os departamentos (ou seja, a amplitude de controle) em cada nível da estrutura. A distribuição do poder, em sua dimensão vertical, remete às clássicas questões de centralização ou descentralização. A dimensão de Processos e a Competência lateral trata das redes, processos, equipes, papéis, integradores e estruturas matriciais. Nessa dimensão existe a interação entre os processos e as pessoas, os relacionamentos esperados entre as áreas para a resolução de problemas ou a busca pelos resultados (Galbraith *et al.*, 2011).

Os processos e a competência lateral contribuem de forma a fornecerem informações a serem utilizadas na tomada de decisão. Para Daft (2008), a organização deve ser projetada para fornecer um fluxo de informações horizontal e vertical, de acordo com as necessidades para a consecução das metas gerais da organização.

Quanto à Dimensão de Sistema de Recompensa, o *star model* aponta quatro elementos principais: métricas, valores e comportamentos desejados, compensação, recompensas e reconhecimento. As métricas são formas de mensurar as contribuições do funcionário à organização a partir dos princípios de amplitude, senso crítico, orientação temporal, consequências, alinhamento e metas. Os valores e comportamentos são ações realizadas em busca de determinados resultados que reflitam no desempenho do negócio e nos valores da organização. As compensações são retribuições monetárias com o objetivo de compensar e motivar os funcionários, como, por exemplo: salários, promoções, bônus e participação nos lucros. Já as recompensas e o reconhecimento não estão ligados necessariamente a componentes monetários, sugerindo que a motivação tem origem intrínseca ao indivíduo, como, por exemplo: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, estabilidade, promoções, autonomia, e qualidade de vida no trabalho (Galbraith *et al.*, 2011).

Por fim, a Dimensão de Sistema de Pessoas trata dos processos de recrutamento e seleção, *feedback*, desempenho, aprendizado e desenvolvimento. No *star model*, as políticas de recursos humanos proporcionam o desenvolvimento das competências exigidas pela estratégia e estrutura da organização, gerando as habilidades e mentalidades necessárias para implementar a direção escolhida. Assim como as opções de política nas outras áreas, essas políticas funcionam melhor quando são consistentes com as outras áreas de *design* de conexão.

Metodologia

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, tendo como fenômeno de pesquisa a mudança organizacional (teletrabalho) sob a

perspectiva de um modelo de estrutura *design* amplamente discutido na literatura. O posicionamento epistemológico desta pesquisa segue a linha interpretativista, que se baseia no pressuposto que indivíduos interpretam a realidade objetiva e dão sentido a ela, ou seja, a realidade é objetivada pela experiência subjetiva das pessoas (Christofoli & Weymer, 2023; Burrell & Morgan, 1994).

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada construída a partir da fundamentação teórica, aplicada a 24 colaboradores que foram escolhidos a partir de um critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), ou seja, a partir da experiência dos entrevistados com trabalhos remotos durante a pandemia, bem como do papel estratégico em atividades críticas na cooperativa.

A entrevista foi escolhida como técnica de coleta de dados, por ser amplamente utilizada em estudos de casos, permitindo ao pesquisador acessar diretamente o pensamento, as opiniões e os sentimentos dos participantes em relação a um determinado assunto ou tema (Yin, 2015). Todas as entrevistas foram feitas presencialmente, gravadas e transcritas literalmente, com duração média 25 minutos por entrevista. Do público entrevistado, 7 são gerentes e 17 são colaboradores que trabalharam em *home office* no período pandêmico. Ainda sobre o perfil dos entrevistados, 11 são do sexo masculino e 13 do sexo feminino. No quesito “tempo de trabalho” na cooperativa, 14 entrevistados estão na faixa de 1 a 10 anos de cooperativa, e 10 entrevistados trabalham na cooperativa há mais de 10 anos.

O limite de entrevistados foi considerado suficiente para a confiabilidade por meio da identificação da saturação e redundância das falas durante a análise de conteúdo. De acordo com Bauer & Aarts (2002), o processo de construção de um *corpus* como princípio alternativo na coleta de dados qualitativos, é equivalente à amostragem estatística defendida nos métodos quantitativos (Christofoli & Weymer, 2023)

No processo de análise, foi empregada a codificação dos dados para posterior categorização, sendo que a unidade de registro escolhida para o tratamento dos dados foi a frase (Bardin, 2011) a partir de trechos textuais (*Quotations*). Para agregação dos códigos e classificação das subcategorias, foi realizado um procedimento *a posteriori* (Saldaña, 2013), com o objetivo de deixar surgir da combinação dos códigos, a designação de cada grupo. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo gerando 409 citações, 58 subcategorias e 5 categorias analíticas, que foram sistematizadas com o auxílio do *software* atlas.ti 8.0.

Análise dos dados

Antes de apresentar a estruturação dos dados, cabe ressaltar que o roteiro semiestruturado das entrevistas foi inspirado nas 5 dimensões do *star model*. No entanto, à medida que as análises dos dados foram sendo realizadas, o processo de codificação não ficou limitado à associação dos códigos, denominados aqui como “subcategorias analíticas”, mas

especialmente considerando aspectos que emergiram da análise, sem perder as referências conceituais do modelo. Nesse sentido, categorização apresentada na sequência manteve as nomenclaturas originais do modelo, mas algumas subcategorias foram classificadas em dimensões que, no modelo origem (*star model*), podem parecer deslocadas.

Esse direcionamento parece ter acontecido pelo entendimento, por parte dos entrevistados, que o ponto de partida da entrevista (estratégico) foi a possibilidade de a implantação de um modelo de teletrabalho. Portanto, optou-se pelo processo de categorização mais pela compreensão dos entrevistados, do que um “enquadramento” dos códigos (subcategorias), com o objetivo de respeitar as peculiaridades do contexto de análise.

Em termos metodológicos, a escolha supracitada está alinhada à perspectiva de Stake (1995), ao argumentar que a busca por significados frequentemente é uma busca por padrões, por consistências com certas condições, as quais são chamadas de “correspondência”. Ainda, de acordo com o autor, embora alguns padrões sejam conhecidos anteriormente a partir das questões de pesquisa, alguns padrões também podem emergir das análises.

Na sequência, são apresentados os principais elementos estruturais (sintéticos) para migração ou implantação do modelo de teletrabalho definidos *a priori* (dimensões do *star model*), bem como novos elementos estruturais (analíticos) significativos identificados *a posteriori* (análise dos dados) que precisam ser considerados pela cooperativa de saúde em estudo. Em outras palavras, os elementos estruturais sintéticos são as categorias de análise identificadas na literatura, e as subcategorias analíticas são os seus respectivos elementos constituintes, identificados pelo processo de codificação.

Tabela 1

Categorização na dimensão da Estratégia (sintético)

| Subcategorias analíticas (códigos) | Citações | % |
|---|----------|---------|
| Segurança e bem-estar | 16 | 18,60% |
| Ser empresa sustentável | 16 | 18,60% |
| Gestão profissional | 13 | 15,12% |
| Ser referência nacional | 12 | 13,95% |
| Avanço no relacionamento do trabalho | 9 | 10,47% |
| Redução da necessidade de espaço físico | 8 | 9,30% |
| Reestruturar políticas de contratação | 6 | 6,98% |
| Retenção de talentos | 2 | 2,33% |
| Excelente local para trabalhar | 2 | 2,33% |
| Ausência de direcionadores estratégicos | 1 | 1,16% |
| Sem intenções da administração | 1 | 1,16% |
| | 86 | 100,00% |

Nota. Fonte: As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A contagem considerou a soma das citações por subcategoria e seus respectivos percentuais sobre o total de citações.

Levando em consideração que os entrevistados tinham como foco da entrevista, a possibilidade de implantação do modelo de teletrabalho, não é uma surpresa que a segurança e o bem-estar, relacionamento no trabalho, políticas de contratação, retenção de talentos e local de trabalho, tenham sido considerados estratégicos. Durante a análise, foi possível identificar a preocupação em estabelecer ações que melhorassem a qualidade de vida dos colaboradores e garantissem um ambiente seguro e protegido. Numa perspectiva estratégica alinhada aos conceitos de origem do *star model*, os entrevistados ressaltaram a importância da sustentabilidade financeira do negócio, e que o teletrabalho pode ser um fator positivo para os futuros resultados para a cooperativa.

A profissionalização da gestão também foi considerada um elemento direcionador para assegurar decisões eficazes e eficientes, bem como para implementar o modelo de teletrabalho de forma satisfatória. A cooperativa foi lembrada por um dos entrevistados como um “exemplo de referência nacional e como vanguarda no sistema cooperativista”. Esses diferenciais estratégicos permitiram identificar que estão contidas nas diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) e que economias geradas pela redução do espaço físico melhoram o aproveitamento dos recursos. Contudo, a análise de alguns gerentes apontou para a ausência de direcionadores estratégicos e da intenção da administração em implementar o modelo, demonstrando a necessidade de maior clareza.

Tabela 2

Categorização na dimensão Estrutura (sintético)

| Subcategorias analíticas | Citações | % |
|--|----------|---------|
| Liderança definir e acompanhar as metas/indicadores | 24 | 22,64% |
| Relação de confiança entre os níveis hierárquicos | 20 | 18,87% |
| Apoio das lideranças | 17 | 16,04% |
| Definições objetivas das atribuições dos colaboradores | 11 | 10,38% |
| Líder deve promover a integração da equipe | 8 | 7,55% |
| Cultura da inovação | 6 | 5,66% |
| Comprometimento da produtividade | 6 | 5,66% |
| Falha nas definições e atribuições dos colaboradores | 3 | 2,83% |
| Falta de apoio das lideranças | 3 | 2,83% |
| Capacitação dos colaboradores | 2 | 1,89% |
| Cultura organizacional contrária ao modelo | 2 | 1,89% |
| Falta de capacitação das lideranças e colaboradores | 2 | 1,89% |
| Gestão centralizadora | 1 | 0,94% |
| Gestão descentralizada | 1 | 0,94% |
| | 106 | 100,00% |

Nota. Fonte: As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A contagem considerou a soma das citações por subcategoria e seus respectivos percentuais sobre o total de citações.

A dimensão da estrutura organizacional é um dos principais elementos de qualquer organização. Ela é responsável por estabelecer as responsabilidades de cada membro, as relações hierárquicas, as relações formais e informais, assim como as relações entre pares. Um aspecto que merece destaque a partir da percepção dos entrevistados, é a representatividade da liderança como um elemento direcionador para implantação do modelo de teletrabalho, com 49 citações. No contexto da análise, a liderança foi apontada como fundamental não somente para a definição e acompanhamento das metas e indicadores, mas especialmente pela responsabilidade de promover a integração da equipe e construir uma relação de confiança entre líder e liderados (20 citações). Alguns entrevistados destacaram o papel dos líderes como fator essencial para o êxito na implementação de um novo modelo, mas também manifestaram preocupação com a falta de receptividade por parte de alguns líderes.

Alinhado com os pressupostos da dimensão estrutura do *star model*, outro elemento analítico de destaque foram as definições objetivas das atribuições dos colaboradores. Para que eles alcancem os objetivos, é necessário que haja definições claras das atribuições de cada um, além do incentivo à cultura da inovação (6 citações) e do comprometimento (6 citações). Adicionalmente, os entrevistados também mencionaram a necessidade de um cuidado redobrado para que as definições e atribuições possam ser acompanhadas e avaliadas de forma precisa e com o devido apoio das lideranças. Sobre esse aspecto, Weymer e Maciel (2014) argumentam que permitir que os funcionários explorem a inovação, pode gerar novos processos e produtos, bem como pode melhorar a conexão entre o profissional e a organização, por meio da avaliação positiva do trabalho.

Tabela 3

Categorização na dimensão processos e competência lateral (sintético)

| Subcategorias analíticas | Citações | % |
|--|----------|---------|
| Estrutura física adequada (internet/computador/móveis) | 35 | 26,72% |
| Eficiente comunicação entre os níveis relacionais | 28 | 21,37% |
| Domínio das ferramentas tecnológicas | 15 | 11,45% |
| Continuidade de relacionamento com o presencial | 13 | 9,92% |
| Reuniões semanais | 9 | 6,87% |
| Planejamento e acompanhamento das atividades | 8 | 6,11% |
| Maturidade do colaborador sem necessidade de microgerenciamento | 7 | 5,34% |
| Auxílio de custos | 5 | 3,82% |
| Efetividade nos desenhos dos processos internos e suas responsabilidades | 4 | 3,05% |
| Contratação legal | 4 | 3,05% |
| Implementação de certificação de entrada e saída do horário de trabalho | 3 | 2,29% |
| | 131 | 100,00% |

Nota. Fonte: As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A contagem considerou a soma das citações por subcategoria e seus respectivos percentuais sobre o total de citações.

De acordo com os pressupostos conceituais da dimensão Processos e a competência lateral, o gerenciamento de processos consiste na aptidão para construir, administrar e reconfigurar a organização para atingir suas metas. A competência lateral refere-se à habilidade de reunir as pessoas necessárias para solucionar problemas, desenvolver novas oportunidades e enfrentar desafios, e a comunicação informal tem o potencial de aumentar a capacidade da organização.

Nessa dimensão, o estudo proporcionou um elevado nível de indicações (131 citações no total), com destaque para os seguintes elementos direcionadores para um ambiente de trabalho remoto eficaz: estrutura física adequada (internet/computador/móveis), comunicação eficiente entre os níveis relacionais e domínio das ferramentas tecnológicas. Em relação à estrutura física adequada, essa responsabilidade foi atribuída à cooperativa no que tange à disponibilização de uma conexão de internet estável, computadores adequados para realização das tarefas, móveis ergonômicos, fontes de energia suficientes e um espaço de trabalho apropriado.

Em relação às medidas de segurança, foi possível identificar uma preocupação com o sistema de segurança de rede, antivírus e outras ferramentas associadas à proteção de dados. Quanto à comunicação, também foi destacada a importância do acesso aos líderes e demais colegas, por meio da otimização e orientações claras sobre os canais de comunicações oficiais. O domínio das ferramentas de informática e a maturidade dos profissionais sem necessidade de mecanismos de controle direto, também foram considerados essenciais. Por fim, no caso de uma possível migração de modelo de trabalho, a cooperativa deveria revisar suas políticas para as despesas de infraestrutura e contratação em observância às normas trabalhistas, além de implementar a certificação de entrada e saída do horário de trabalho.

Tabela 4
Categorização na dimensão Sistema de recompensa (sintético)

| Subcategorias analíticas | Citações | % |
|---|----------|---------|
| Acompanhamento por indicadores de produtividade | 21 | 27,27% |
| Necessidade de manter ou aumentar a produtividade | 19 | 24,68% |
| Contratação de profissionais de todas as partes | 7 | 9,09% |
| Colaborador com maior interação familiar | 7 | 9,09% |
| Empresa com retenção de colaboradores | 5 | 6,49% |
| Horário flexível | 4 | 5,19% |
| Empresa economiza espaço | 3 | 3,90% |
| Colaborador com autonomia de horário da jornada | 3 | 3,90% |
| Colaborador com autonomia de escolha de local para trabalho | 2 | 2,60% |
| Ausência de deslocamento para o trabalho | 2 | 2,60% |
| Redução de conflitos | 1 | 1,30% |
| Inúmeras possibilidades de locais de trabalho | 1 | 1,30% |
| Empresa com menor absenteísmo | 1 | 1,30% |
| Criar recompensas para o teletrabalho | 1 | 1,30% |
| | 77 | 100,00% |

Nota. Fonte: As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A contagem considerou a soma das citações por subcategoria e seus respectivos percentuais sobre o total de citações.

Nessa dimensão, percebe-se a concentração das indicações em dois elementos direcionadores: acompanhamento por indicadores de produtividade (21 citações) e necessidade de manter ou aumentar a produtividade (19 citações). Em outras palavras, o estudo evidenciou a necessidade de acompanhar os indicadores de desempenho e recompensar os funcionários de acordo com os resultados. A produtividade foi destacada devido às tradicionais desconfianças sobre a capacidade de manutenção ou aprimoramento de resultados, no caso de uma possível migração para o teletrabalho.

Outro aspecto que merece ser mencionado, é que a interpretação de “recompensa” inclui, mas não se limita às formas de recompensa somente monetárias para estimular o nível de comprometimento. Outras medidas para melhorar a produtividade foram apontadas, tais como horário flexível, trabalho em casa ou em outros locais, criação de um programa de incentivo ao comparecimento presencial e a adoção de programas de treinamentos para melhorar as habilidades e competências dos funcionários.

Finalmente, a análise mostrou que o acompanhamento do desempenho por meio de indicadores e suas respectivas recompensas de acordo com os resultados alcançados, além da adoção de medidas para melhorar a produtividade, é fundamental para aumentar a eficiência dos funcionários.

Tabela 5

Categorização na dimensão Sistema de pessoas (sintético)

| Subcategorias analíticas | Citações | % |
|--|----------|---------|
| Pessoas autônomas, disciplinadas, confiáveis, comprometidas, proativas e com maturidade profissional | 28 | 35,90% |
| Oportunidades de crescimento profissional semelhantes aos colaboradores do presencial | 22 | 28,21% |
| Esperam que o líder minimize e/ou mitigue eventuais prejuízos | 10 | 12,82% |
| Alta adaptabilidade e autogerenciamento | 8 | 10,26% |
| Gestão de Pessoas é prejudicada neste modelo | 4 | 5,13% |
| Necessidade de amadurecimento das estratégias das empresas para adoção | 3 | 3,85% |
| Elegíveis pelo tipo de atividade mais voltado ao técnico | 2 | 2,56% |
| A gestão de carreira pode ser prejudicada pelo modelo de teletrabalho | 1 | 1,28% |
| | 78 | 100,00% |

Nota. Fonte: As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A contagem considerou a soma das citações por subcategoria e seus respectivos percentuais sobre o total de citações.

Talvez uma das maiores preocupações em relação ao modelo de teletrabalho, esteja relacionada ao potencial limitador de relações interpessoais e do nível de comprometimento dos funcionários. Tal preocupação também foi identificada na análise, uma vez que vários depoimentos convergem sobre a necessidade de a cooperativa definir estratégias para mitigar prejuízos em relação à gestão de pessoas, sugerindo um aprimoramento no processo de *feedback* por parte de seus líderes e ações, com o objetivo de garantir o engajamento duradouro. Nesse aspecto, portanto, espera-se que o líder “minimize e/ou mitigue eventuais prejuízos”, nos termos definidos por um dos entrevistados.

Nessa dimensão, os dois pontos que merecem destaque estão relacionados à autonomia, comprometimento e maturidade profissional (28 citações); e oportunidades de crescimento profissional semelhantes aos colaboradores do modelo de trabalho presencial. De fato, esses elementos podem ser considerados estratégicos, já que o modelo de teletrabalho pressupõe um nível de comprometimento moral, de modo que cada indivíduo assuma a responsabilidade de honrar seus compromissos assumidos, sem a necessidade de um controle do seu líder imediato.

Esse é um grande desafio porque depende não somente de uma consciência e preparação individual, mas uma convergência entre valores pessoais e organizacionais, orientadas por políticas institucionais e mediadas por líderes, capazes de criar um ambiente favorável para que essa relação aconteça da melhor forma possível. Por fim, a adaptação ao teletrabalho exige competências autogerenciáveis e autodisciplina por parte dos colaboradores, além do estabelecimento de políticas de elegibilidade, treinamentos, criação de um manual com boas práticas, métricas para acompanhar os benefícios e as ações que incentivem a sinergia entre a cooperativa e os colaboradores.

Discussão dos resultados

Uma das grandes preocupações no cenário empresarial, é compreender o impacto da pandemia de Covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho, especialmente no que tange ao processo de contratação e categorização profissional a partir da necessidade de competências adaptáveis ao contexto de trabalho remoto. Nessa linha de pensamento, Presti e Mendes (2023) identificaram que, durante a pandemia, as organizações responderam fortalecendo culturas organizacionais flexíveis e empáticas, capazes de lidar com as pressões biopsicossociais enfrentadas pelos trabalhadores.

Esse foi um grande desafio, se considerarmos a mudança da cultura como um processo de construção social de natureza intersubjetiva. Sob a perspectiva do institucionalismo organizacional apresentada no estudo de Rossoni, Guarido Filho e Estácio (2011, p. 1), por exemplo, “[...] as pressões ambientais influenciam, mas não eliminam o espaço para a ação organizacional”. De acordo com os autores, se por um lado as circunstâncias ambientais empurram para a homogeneização, por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização, abrindo espaço para diferentes contextos de referência em conformidade com a situação contextual em relação a preferências e aos valores organizacionais.

Isso não diminui a relevância, entretanto, do caráter objetivo das organizações, que precisam apresentar referências como ponto de partida para o processo interpretativo dos atores sociais que estão imersos no contexto organizacional. Em outras palavras, a escolha de um modelo estruturado oferece parâmetros norteadores para mudanças organizacionais significativas, não de maneira estática e inflexível, mas levando em consideração a experiência e do aprendizado gerado pela pandemia, bem como as particularidades das organizações que precisam ou optam pela mudança com perspectivas de longo prazo.

O argumento teórico supracitado reforça a escolha do *Star Model* como um caminho adequado para identificar os elementos estruturais direcionadores para implantação do teletrabalho no cenário pós-pandemia. Sobre a atualidade e contexto de aplicação do modelo, foi possível identificar trabalhos recentes e interdisciplinares que fizeram adaptações, mas a partir de contextos específicos de referências, como, por exemplo, os estudos de Lemus-Aguilar *et al.*, (2019), Kristensen e Shafiee (2019) e Eirich, Schäfer e Ringlstetter (2022), mas que não consideramos generalizáveis analiticamente para o cenário de cooperativismo na área da saúde.

Nesse sentido, a Tabela 6 apresenta uma proposta contemplando os elementos direcionadores para a implantação do teletrabalho.

Tabela 6

Elementos estruturais direcionadores para implantação de um modelo de teletrabalho



Nota. Fonte: *Framework* construído a partir do modelo de Galbraith, Downey e Kates (2011) e da análise de conteúdo desenvolvida (Bardin, 2011; Saldaña, 2013).

A Tabela 6 evidencia um percurso de caráter objetivo para aquelas organizações que almejam implantar um modelo de trabalho, ressalvadas as peculiaridades do contexto específico de referência deste estudo (cooperativa de trabalho médico). Não se trata, portanto, de um *framework* generalizável para todos os tipos de organizações e contexto, mas uma proposta de generalização analítica (Stake, 1995) que pode servir como ponto de partida para organizações em situações de mudança nas formas de trabalho (teletrabalho). De acordo com Stake (1995), grandes generalizações também podem modificadas por estudos de caso.

É importante ressaltar que o caminho proposto não contempla toda a complexidade envolvida no processo de mudança para o modelo de trabalho, uma vez que escolhemos um recorte conceitual específico para compreender com profundidade um fenômeno específico. De acordo com Richardson (1999), mesmo que as diversas vistas parciais permitam elaborar um mapa impreciso da totalidade procurada, tal 'mapa' ajudará a compreender o território em estudo (Furlanetto, Weymer & Matos, 2023; Weymer & Silva, 2014).

Nesse sentido, também é importante mencionar que apesar dos pontos positivos identificados na análise, também foi possível perceber dúvidas e desconfianças desencadeadas pelo desentendimento sobre o modelo, especialmente de aspectos que não foram contemplados na proposta deste estudo, como, por exemplo, problemas relacionados ao isolamento social, descontrole de horas do trabalho e sobreposição de atividades profissionais e familiares, conforme destacado na pesquisa de Góes, Martins e Alves (2023), e que podem afetar a saúde do trabalhador (Ferreira, 2021; Oliveira & Rowe, 2022).

■ Considerações finais

Este estudo teve como objetivo identificar os elementos estruturais direcionadores para implantação de um modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico no cenário pós-pandemia. Após a análise dos dados, com a utilização da análise de conteúdo (Bardin, 2011) por meio do processo de codificação e categorização (Saldaña, 2013), foi possível evidenciar que os principais elementos estruturais (sintéticos) para implantação do teletrabalho, estão coerentes com as dimensões da estrutura teórica escolhida: estratégia, estrutura, processos e competência lateral, sistema de recompensas e o sistema de pessoas. Tal coerência deve-se não somente pelo fato de os elementos sintéticos serem definidos *a priori* a partir da literatura (dimensões do *star model*/categorias), mas especialmente porque a estrutura de *design* do modelo conceitual sugere um potencial de mudança de maneira sistemática, não linear e duradoura.

Um aspecto que merece destaque é que os elementos estruturais (analíticos) identificados *a posteriori* (análise dos dados), foram classificados levando em consideração o contexto específico da organização cooperativa de saúde em estudo. Dessa forma, a dimensão "estratégia" parece ter sido interpretada pelos entrevistados não no sentido mais amplo sugerido pelo *star model*, mas considerando a "implantação do modelo de teletrabalho na cooperativa" como estratégia direcionadora. Essa constatação, justifica alguns elementos que tradicionalmente estariam em outras dimensões do modelo, como estratégicos, como por exemplo: segurança e bem-estar, relacionamento no trabalho, políticas de contratação, retenção de talentos e local de trabalho.

A contribuição deste estudo, portanto, está em duas perspectivas: teórica, à medida que aproxima um tema contemporâneo (teletrabalho) à luz de um modelo conceitual amplamente disseminado na literatura (*star model*), sugerindo uma perspectiva intersubjetiva a partir de um *framework*, que pode servir de parâmetro para o processo de mudança na forma de trabalho; prático, uma vez que apresenta elementos direcionadores que precisam ser considerações em situação de migração ou implantação de um modelo de teletrabalho. Além disso, os resultados contribuem para a construção do conhecimento no cooperativismo, que têm se apresentado como um campo promissor para pesquisas científicas, especialmente na área de gestão (Christofoli & Weymer, 2023; Furlanetto, Weymer & Matos, 2023; Pellin *et al.*, 2021; Goulart, Weymer & Moreira, 2022).

Quanto às limitações da pesquisa, a escolha de um recorte teórico específico possibilitou a delimitação de fronteiras que, ao mesmo tempo, permitiu responder objetivamente à pergunta geral da pesquisa, também inibiu a exploração de variáveis que ainda precisam ser aprofundadas, como é caso dos aspectos legais e do grau de receptividade de funcionários de nível operacional e da alta administração.

Além disso, alguns pontos apresentados na fundamentação teórica também foram identificados em alguns momentos da análise de dados, e que merecem ser aprofundados por aquelas empresas que optarem pela adoção do modelo de teletrabalho, especialmente relacionados a fatores psicossociais de riscos à saúde, sobreposição de atividades profissionais e familiares, desigualdade no perfil profissional, jornada de trabalho e aspectos legais.

Nesse sentido, a sugestão de novos estudos se apoia exatamente nas lacunas não contempladas neste estudo, com utilização de diferentes metodologias, capazes de aumentar o poder de explicação dos fatores determinantes para a implantação de um modelo de teletrabalho. Futuros estudos contemplando gênero, raça e classe social relacionados ao teletrabalho, também são carentes no cooperativismo.

Referências

- Almeida, T. D. F. D. (2021). *O contributo das competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho* (Doctoral dissertation).
- Antunes, E. D., Ribeiro, B. C., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. *Saúde e Sociedade*, 32, e220075pt. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023220075pt>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo. SP: Edições, 70.
- Batista Neto, A. R. (2008) *Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas*. 379 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Rio de Janeiro.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2002). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*, 39-63. Petrópolis: Vozes.

- Burrell, G. and Morgan, G. (1994), *Sociological paradigms and organisational analysis*. Routledge, London.
- Castells, M. (2020). *O digital é o novo normal*. Fronteiras do Pensamento, 26.
- Christofoli, V., & Weymer, A. S. Q. (2023). A relação entre autoeficácia e reputação organizacional em organizações cooperativas. *Cadernos Ebape.BR*, 21, e2022-0015. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220015>
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teoria e projeto*. (2 ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Duarte, M. S. (2021). *Relação entre recompensas e comprometimento em ambiente de teletrabalho: estudo efeitos de mediação* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Durães, B., Bridi, M. A. D. C., & Dutra, R. Q. (2021). O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? *Sociedade e Estado*, 36, 945-966. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>.
- Eirich, R., Schäfer, B., & Ringlstetter, M. J. (2022). Organisation design frameworks and digital innovation-an extension of Galbraith's STAR model. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(5-6), 340-358. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2022.128228>.
- Ferreira, M. P. (2021). A ampliação do teletrabalho e home office em tempos de pandemia e seus reflexos na saúde do trabalhador. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho* e-ISSN, 2525, 9857. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Furlanetto, C. D. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas: um estudo em uma cooperativa de crédito sob a perspectiva do sensemaking. *Revista de Administração Contemporânea*, 27. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.por>.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2011). *Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Bookman Editora.
- Gálvez, F. M. D. C. S., & Mendoza-Moheno, J. (2022). Alineación del diseño organizacional a una empresa por medio de la aplicación del Modelo Estrella. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 8(15), 36-42. <https://doi.org/10.29057/est.v8i15.8751>.
- Góes, G. S.; Martins, F. S.; & Alves, V. O. (2023). *Os condicionantes do teletrabalho potencial no brasil*. / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)- Brasília: Rio de Janeiro. Acesso em: 09/12/2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13534-20-5-milhoes-de-trabalhadores-estao-em-ocupacoes-com-potencial-de-trabalho-remoto-no-brasil>
- Goswami, M. (2022). Theoretical model to gauge the organization's readiness of flexible work arrangements (Work-From-Home). In: Rajagopal, Behl, R. (eds) *Managing Disruptions in Business. Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79709-6_15.

Goulart, E. L., Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2022). The influence of self-efficacy on training effectiveness in cooperative organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 15, 331-353. <https://doi.org/10.5902/1983465967213>.

Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019, September). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management*, 14.

Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable business models through the lens of organizational design: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(19), 5379. <https://doi.org/10.3390/su11195379>.

Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and traditions of organizational communication*, 406-423. Routledge.

Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage.

Mohammadi, M., Rahimi, E., Davatgari, A., Javadinasr, M., Mohammadian, A., Bhagat-Conway, M. W., Salon, D., Derrible, S., Pendyala, R. M., & Khoeini, S., (2022). Examining the persistence of telecommuting after the COVID-19 pandemic. *Transportation Letters*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/19427867.2022.2077582>.

Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. (1993). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus, p. 95-113.

Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O.(2022) Teletrabalho e pandemia: passado, presente e futuro. Encontro de Administração Pública da ANPAD, 9, 6- EnAPG .

Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 388-408. <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2020-2015>.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de .. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>.

Rossoni, L., Guarido Filho, E. R., & Estácio, A. D. F. R. (2011). Environmental pressures and adoption of training and development practices: understanding the moderator and mediator role of organizational values. Available at SSRN 1736133. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1736133>.

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. (2.ed.) London: Sage.

Salon, D., Mirtich, L., Bhagat-Conway, M. W., Costello, A., Rahimi, E., Mohammadian, A. K., ... & Pendyala, R. M. (2022). The COVID-19 pandemic and the future of telecommuting in the United States. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 112, 103473. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2022.103473>.

Schall, M. A. (2019). The Relationship between remote work and job satisfaction: the mediating roles of perceived autonomy, *Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity*. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Master of Science, San Jose State University.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.

Uchenna, O., Uruakpa, P. C., Uche, E. (2018). Impact of telecommuting on employees' performance: a focus on telecommunication out-fits in owerri, imo state. ideas spread - *Journal of Economics and Management Sciences*.

Victoriano-Habit, R., & El-Geneidy, A. (2023). *Studying the Interrelationship between Telecommuting during COVID-19, residential local accessibility, and active travel: a panel study in Montréal, Canada. Transportation*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11116-022-10369-7>.

Weymer, A. S. Q., & Maciel, C. D. O. (2014). A influência da sobrequalificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 96-109. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1639>.

Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2017). O papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade estratégica de negócios da área da saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(1), 23-31.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.) Porto Alegre: Bookman.