



ESCOLA DE
NEGÓCIOS



HERICSON CAPRIOLI

**FATORES DETERMINANTES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO
NUMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

CURITIBA

2023

HERICSON CAPRIOLI

**FATORES DETERMINANTES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO
NUMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

CURITIBA

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.
Catalogação na publicação Serviço de Biblioteca e Documentação Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

C253f
2023
Caprioli, Hericson
Fatores determinantes para implantação do teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico / Hericson Caprioli; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2023
75 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023.
Bibliografia: p. 66-73

1. Cooperativas - Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Teletrabalho. 4. Controle organizacional. 5. Eficiência organizacional.
I. Weymer Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.047

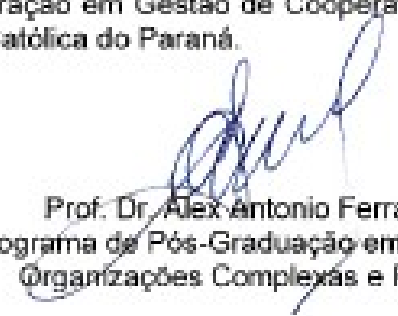
TERMO DE APROVAÇÃO

FATORES DETERMINANTES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NUMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

Por

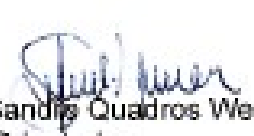
Hericson Caprioli

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador



Profa. Dra. Lella Andressa Dissenha
Examinadora



Profa. Dra. Simone Cristina Ramos
Examinadora

Permita que bons ventos sopram a seu favor.
E que aquilo que a vida tem de bom, não fuja de ti.
Permita que seu sonho seja realizado.
Que a vida seja vivida com gosto e plenamente.
Permita ser bondoso com você mesmo.

Devanir Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida que me foi concedido e por todas as oportunidades que me foram dadas. Agradeço imensamente à minha família, especialmente a minha esposa Valquíria e minhas filhas Lorena e Larissa que me apoiam e incentivam continuamente. Agradeço também aos meus pais Milton e Clarice e meus irmãos Jefferson e Helciner por todo o carinho e amor que sempre me deram.

Ainda agradeço aos meus amigos que me ajudam e compartilham momentos felizes comigo, e aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Cooperativismo (PPGCOOP) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC), que me incentivaram a desenvolver meu conhecimento acadêmico, especialmente meu professor orientador doutor Alex Weymer, que de forma gentil e acolhedora, sempre esteve pronto a compartilhar seus conhecimentos. Agradeço também aos meus colegas do Contas Médicas da Unimed Londrina que estiveram comigo ao longo desta pesquisa e ao meu lado nesta jornada de trabalho.

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização desse trabalho. Reitero meu profundo reconhecimento a todos. Sou grato pelo apoio, incentivo e orientação que recebi durante minha jornada de mestrado.

Por fim, agradeço à Unimed Londrina por me proporcionar a oportunidade de crescer profissionalmente além de me oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento da minha carreira. Em especial ao sistema OCEPAR pelas inúmeras oportunidades que tem proporcionado a todos os membros do sistema cooperativo no Estado do Paraná.

RESUMO

Objetivo: Identificar os fatores determinantes para implantação de um modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico. O tema está amparado na necessidade em identificar os fatores que facilitam ou limitam a mudança organizacional, de modo a utilizar essas informações para propor um elemento estrutural direcionador que atue na transição e implantação do teletrabalho. **Fundamentação Teórica:** 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. **Método:** A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, no qual o fenômeno estudado são os fatores determinantes para a mudança organizacional. A pesquisa aplicada foi a qualitativa descritiva e 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 5 categorias analíticas, que foram sistematizadas com o auxílio do *software* atlas.ti 8.0. **Resultados:** 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 sistema 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. **Implicações gerenciais:** Os resultados apontam para necessidade de maior publicidade e apoio ao tema. A descrença de alguns gerentes no modelo de teletrabalho é um dos motivos para a não consolidação desta prática. A fim de reduzir os ruídos criados por este discurso, é necessário que a diretoria reforce a posição favorável ao teletrabalho estabelecendo metas e objetivos para que os gerentes se sintam confortáveis em adotar o modelo. Além disso, deve ser promovido o diálogo entre os gerentes que aderirem ao teletrabalho e os que não, para que estes possam compreender melhor os benefícios da adoção deste modelo, e os colaboradores e gerentes devem ser incentivados a aderirem ao teletrabalho recebendo treinamento para que possam se adaptar à prática.

Palavras-chaves: Mudança organizacional. Teletrabalho. *Star model*.

ABSTRACT

Objective: To identify the determining factors for the implementation of a telework model in a medical work cooperative. The theme is supported by the need to identify the factors that facilitate or limit organizational change, in order to use this information to propose a guiding structural element that acts in the transition and implementation of telework. **Theoretical Foundation:** The theoretical construction was based on the specialized literature on telework and organizational change, especially from the design structure proposed in Galbraith's star model. **Method:** The research strategy is of the case study type, in which the phenomenon studied are the determining factors for organizational change. The applied research was descriptive qualitative and the data analysis technique used was the content analysis of the interviews carried out with 24 leaders and collaborators of the cooperative related to the theme, generating 409 citations, 58 subcategories and 5 analytical categories, which were systematized with the help of atlas.ti 8.0 software. **Results:** After analyzing the data, it was possible to show that the main (synthetic) structural elements for the implementation of the work model are consistent with the dimensions of the chosen theoretical structure: strategy, structure, processes and lateral competence, reward system and the system of people. However, it was also possible to perceive that there are specific and significant structural (analytical) elements that need to be considered by those organizations that aim to migrate or implement a telework model, with due regard for the peculiarities of the specific context of the cooperative organization in this study. **Managerial implications:** The results point to the need for greater publicity and support for the theme. The disbelief of some managers in the telework model is one of the reasons for the non-consolidation of this practice. In order to reduce the noise created by this speech, it is necessary for the board to reinforce the position favorable to teleworking by establishing goals and objectives so that managers feel comfortable in adopting the model. In addition, dialogue should be promoted between managers who adhere to telework and those who do not, so that they can better understand the benefits of adopting this model, and employees and managers should be encouraged to adhere to telework by receiving training so that they can adapt to practice.

Keywords: Organizational change. Telecommuting. Star model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO ESTRELA DE GALBRAITH	29
FIGURA 2 - ILUSTRAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DO MODELO NA COLETA DE DADOS.....	38
FIGURA 3 - DIAGRAMA DA DISPOSIÇÃO DE CITAÇÕES POR DIMENSÃO.....	46
FIGURA 4 - ILUSTRAÇÃO DAS TRATATIVAS REALIZADAS PARA PROMOVER OS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS EM CITAÇÕES.	46
FIGURA 5 - ILUSTRAÇÃO DO ELEMENTO ESTRUTURAL DIRECIONADOR DE APOIO A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO	60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	20
QUADRO 2 - TIPOLOGIA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	22
QUADRO 3 - SISTEMA DE RECOMPENSAS	33
QUADRO 4 – ENTREVISTADOS	41
QUADRO 5 - ILUSTRAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 CATEGORIZAÇÃO NA DIMENSÃO DA ESTRATÉGIA (SINTÉTICO).....	47
TABELA 2 - CATEGORIZAÇÃO NA DIMENSÃO DA ESTRUTURA (SINTÉTICO)	48
TABELA 3 - CATEGORIZAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS E COMPETÊNCIA LATERAL (SINTÉTICO)	50
TABELA 4 - CATEGORIZAÇÃO NA DIMENSÃO SISTEMA DE RECOMPENSA (SINTÉTICO)	53
TABELA 5 - CATEGORIZAÇÃO NA DIMENSÃO SISTEMA DE PESSOAS (SINTÉTICO)	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	19
2.2. TELETRABALHO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3 MODELO ESTRELA	28
2.3.1 A Dimensão da Estratégia	30
2.3.2 A Dimensão da Estrutura	31
2.3.3 A Dimensão de Processos e Competência Lateral	31
2.3.4 A Dimensão do Sistema de Recompensa.....	32
2.3.5 A Dimensão do Sistema de Pessoas.....	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	36
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	38
3.3.1 Análise de documentos.....	40
3.3.2 As Entrevistas.....	41
3.3.3 Procedimentos e Tratamento de Dados	42
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DO RESULTADOS.....	45
4.1 Determinantes voltados a dimensão da Estratégia.	47
4.2 Determinantes voltados a dimensão da Estrutura.....	48
4.3 Determinantes voltados a dimensão do Processo e a Competência Lateral.	50
4.4 Determinantes voltados a dimensão do Sistema de Recompensa	52
4.5 Determinantes voltados a dimensão do Sistema de Pessoas	55
4.6 A experiência do teletrabalho face aos achados da pesquisa	57
4.7 Percurso e ações para a migração e implantação do teletrabalho considerando as dimensões do modelo estrela.	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	63
6. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	64

7. REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	74

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 levou a 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, apesar 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, 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 (Lemus-Aguilar et al., 2022; 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).

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 está instalada no norte do Paraná, e conta com mais de 700 colaboradores, 1.200 médicos cooperados e aproximadamente 190 mil clientes.

Devido à pandemia, assim como em outras organizações, a cooperativa adotou a modalidade de *home office* aos seus funcionários. Isso 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. Diante da complexidade do tema, parece natural que a evolução desse modelo de trabalho não seja uma unanimidade, gerando indagações sobre a sua eficácia a longo prazo.

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.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente fundamentação visa identificar e elucidar os fatores que determinam a mudança organizacional. Desta maneira, pretende-se sugerir um elemento estrutural direcionador que auxilie na transição da modalidade de trabalho presencial para o teletrabalho. Proposto isso, o estudo formulou a seguinte questão: Quais são os fatores que determinam a implantação do modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Face a pergunta colocada, a presente pesquisa procurou verificar os fatores que

influenciam a implementação do teletrabalho em uma cooperativa médica. A avaliação da viabilidade deste sistema será feita a partir da análise de um elemento direcionador, com o intuito de elucidar as necessidades fundamentais e as estruturas necessárias para se controlar sua aplicação.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores determinantes para implantação de um modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram construídos como extensão do objetivo geral da pesquisa, conforme elencados abaixo:

- a) Identificar os fatores que facilitam a mudança organizacional na implantação do teletrabalho.
- b) Identificar os fatores limitantes à mudança organizacional na implantação do teletrabalho.
- c) Propor um elemento estrutural direcionador que atue como suporte na transição e implantação do teletrabalho.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A necessidade de manter processos atualizados e a busca pela excelência em resultados fez com que a cooperativa viabilizasse um projeto piloto de teletrabalho com seus colaboradores.

Alguns desafios são observados, a motivação da organização é servir ao cooperado, mas a ausência de um colaborador em meio presencial pode trazer desconforto a algumas pessoas. Neste sentido, a cooperativa tem implementado processos de mudanças organizacionais e, visando êxito nessa experiência, a pesquisa é realizada para identificar os fatores que contribuem ou prejudicam a implantação desse novo método de trabalho.

A obtenção desses dados, e após seu processamento e categorização, auxiliará na implementação do teletrabalho. Tal ocorrência será norteado por meio do auxílio de um

elemento estrutural direcionador que será concebido com base nos resultados da pesquisa.

Esta análise é importante no âmbito de cooperativismo, pois provoca um desafio significativo para o setor. A conferência teórica e o aprimoramento de ferramentas são aspectos fundamentais para que o elemento estrutural de auxílio a transição do modelo de trabalho presencial para o teletrabalho seja concebido. Este estudo também tem um impacto relevante na construção de conhecimento em cooperativismo, como evidenciado por vários estudos que já foram desenvolvidos na área de gestão (Christofoli & Weymer, 2023; Furlanetto, Weymer & Matos, 2023; Pellin et al., 202; Goulart, Weymer & Moreira, 2022).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada, tendo em sua primeira seção a Introdução, que aborda a constante necessidade de mudança e atualizações, demonstrando o Teletrabalho como uma alternativa de mudança organizacional e, na sequência, explicitando os objetivos da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além das justificativas teórica e prática.

Subsequentemente, a segunda seção aborda os referenciais teóricos sobre a mudança organizacional, o teletrabalho, e este contextualizando-se junto ao sistema de cooperativas onde as situações da forma de trabalho são prestadas pelos colaboradores da cooperativa, a necessidade de identificar os fatores determinantes que irão contribuir na estruturação de um elemento estrutural direcionador migratório para o Teletrabalho.

A terceira seção destaca os procedimentos metodológicos que fundamentaram a pesquisa, e as questões de pesquisa, delimitação do campo de pesquisa, as variáveis, as definições constitutivas e operacionais. O delineamento da pesquisa, a definição da pesquisa, as fontes de obtenção das informações e o tratamento dos dados coletados.

Na quarta seção, a análise dos dados é apresentada juntamente com os resultados das pesquisas realizadas, e o trabalho encerra-se com a apresentação das referências teóricas utilizadas e com os apêndices que serviram de apoio para análise desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O avanço tecnológico, o aumento expressivo na população que dispõe de plano médico de saúde, que neste último cresceu 3,06%, um incremento de aproximadamente 1,5 milhões de novos beneficiários (ANS 2022) acelerou a competitividade no mercado de saúde

brasileiro e ainda, a ocorrência da pandemia do vírus de SARS-COV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome*), também denominada de Coronarivus, (COVID-19), foram impulsionadores para que muitas organizações repensassem a forma de trabalhar.

As necessidades acima mencionadas, determinaram e aceleraram uma nova realidade, demandando mudanças em muitos aspectos organizacionais. Dentre as mudanças ocorridas verificamos a forma de utilizar a tecnologia, uma nova composição de equipes de trabalho e ainda ajustes nas formas de liderança, principalmente pelo requerimento de maior interação tecnológica com todos os entes envolvidos. As organizações se adaptaram em todos seus níveis hierárquicos contribuindo para uma revisita de sua identidade organizacional e de questionamentos sobre aspectos culturais dispostos nas mesmas

Nesta seção, para um melhor entendimento da pesquisa realizada, é apresentado a revisão teórica dos conceitos e aspectos necessários para evolução das organizações, de acordo com a mudança organizacional. Também avança com a revisão da literatura acerca do teletrabalho, contextualizando a forma de trabalho exercida pelo colaborador na cooperativa e como a norma não presencial poderá impactar na mudança organizacional desejada para evolução no conceito de teletrabalho. Este capítulo ainda aborda o conceito estrela como modelo teórico e prático, que além de possibilitar uma abordagem holística da organização, também é utilizado como suporte na confecção de um elemento estrutural direcionador para implantação.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional decorre de provocações internas ou externas, muitas de forma repentina ou inesperada, podendo ocasionar instabilidade no processo de gestão. Acompanhando a eminente necessidade de adaptações provocadas pela pandemia de coronavírus ocorrida em 2019, as organizações demandaram mudanças organizacionais relevantes para a manutenção de seus serviços, principalmente aquelas que estavam provendo retaguarda aos serviços essenciais, como é o caso de uma cooperativa de trabalho médico. Assim, tanto pessoas como organizações, foram submetidas a uma mudança drástica não planejada (Duarte, 2021).

Na Grécia antiga, Heráclito de Éfeso defendia o conceito sobre a mudança, já no período denominado por pré-socrático (500 a.C. a 450 a.C.) afirmando que a única constante é a mudança (Spinelli, 2003). Já no século passado (século 20), Erico Veríssimo afirma que quando os ventos da mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem

moinhos de vento, esse pensamento já denota diferentes atitudes ao posicionamento das pessoas frente a necessidade de promoverem mudanças.

Gonçalves (2020) menciona os estudos de Armenakis e Harris (2009) que, em suas pesquisas sobre mudança organizacional desenvolvidas durante 30 anos, apontam categoricamente que “nenhuma organização já esteve imune de implementar mudanças organizacionais”

As mudanças ocorrem por diversas formas e motivos, podem ocorrer por natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicos. Para que a mudança aconteça, é preciso uma vontade, um desejo genuíno que mobilize e desencadeie isso. A mudança implica em um rompimento com padrões anteriores e como consequência gera alterações no comportamento da força de trabalho, como aconteceu com o teletrabalho, que passou a ter uma expressão significativa (Machado & Neiva, 2017).

Identifica na literatura que a mudança pode ser requerida por fatores internos ou externos, e acompanhada de diferentes aspectos, porém, elas poderão ser tratadas de formas complementares. Como ainda não existe consenso e trata-se de um conceito extremamente heterogêneo, que ainda está em construção, existem dificuldades para se chegar a uma definição (Bandeira, 2021). O quadro 1 apresenta um compilado de conceitos referenciados a Mudança Organizacional.

Quadro 1 - Conceitos de Mudança Organizacional

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2009)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Waltson e Cols (1995)

É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins, Judge e Sobral (2011)
Qualquer alteração, planejada ou não, de pequeno porte ou em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
A mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa, ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa. Compreender a implantação de mudanças organizacionais requer uma avaliação criteriosa de seu impacto na entidade.	Certo (2005)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.	Basil e Cook (1974)

Fonte: Bandeira (2021)

Em virtude da permanente necessidade das organizações se manterem atualizadas, encontramos diversos estudos acadêmicos e definições acerca do tema, assim é possível verificar uma heterogeneidade de definições sem um consenso entre essas.

De modo semelhante ao fenômeno das definições sobre mudança organizacional, ao qual não se encontra apenas uma definição, observamos diversas tipologias de mudanças.

Almeida (2021), atribui quatro tipos de mudança organizacional: a planejada, a estratégica, a emergente e a improvisada, lembra ainda que tais mudanças podem ocorrer de forma isolada ou simultâneas.

Outras definições de tipologias, de diferentes autores, são compiladas por Bandeira (2021), ao referenciar Fernandes (2013) e Santos (2014). De tal modo apresentamos o quadro 2, já com seus respectivos comparativos, citando as definições apresentados pelos autores.

Quadro 2 - Tipologia de Mudança Organizacional

TIPOS DE MUDANÇA		AUTOR
Incremental/Organizacional - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	Silva (1999)
Transacional - Relacionadas às operações (transações) do dia a dia dos indivíduos no ambiente organizacional. Ela altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente visando à eficiência organizacional.	Transformacional - possui grande impacto, consequência da interação e das pressões do ambiente externo. Envolve a ruptura de padrões anteriores, atingindo a organização em sua totalidade.	Burke e Litwin (1992)
Incremental/Contínua - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	Nadler <i>et al</i> (1994)
Primeira ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem - É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	Porras e Robertson (1992)
Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	Ford e Ford (1995)

Contínua - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	Weick e Quinn (1999)
Micromudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudança - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Ex: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)
Convergente - Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical - Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.	Greenwood e Hinings (1996)

Fonte: Adaptação livre de Bandeira (2021), Fernandes (2013) e Santos (2014)

Cunha e Rego (2002), ainda apresenta outros tipos de mudança sendo:

A planejada que se refere à introdução de alterações em um ou mais componentes da configuração organizacional. A mudança estratégica visa uma alteração no posicionamento da organização. A mudança emergente caracteriza-se pelo fato de surgir em resposta a problemas concretos não antecipáveis, consiste na realização de acomodações, adaptações que podem conduzir a uma mudança profunda, mas de forma não intencional. A mudança organizacional improvisada representa uma forma particular de mudança emergente, embora se distinga pelo fato de resultar de decisões tomadas em tempo real.

Duarte (2021), de forma similar ao relatado por Bandeira (2021), identifica na literatura dois tipos de transformações organizacionais, aquelas contínuas e cumulativas envolvendo pequenos ajustes ao longo do tempo, que também podem ser episódicas e resultando em um desequilíbrio, e/ou com intuito de atingir a eficiência operacional, a essa denomina-se mudança transacional; ou aquelas que proporcionam uma ruptura com os padrões anteriores, podendo alterar a identidade, missão e valores a denominada de mudança transformacional.

As diversas tipologias colaboram para uma reflexão acerca do teletrabalho, esta requer uma série de adaptações gerenciais e estratégicas que poderão se revelar em desafios a organização. Dessa forma é necessário conhecer, guiar e gerir os colaboradores de forma a minimizar os impactos da mudança para que está não gere queda de produtividade, satisfação e motivação (Almeida, 2021).

Portanto, mudar no contexto de ganho operacional, é fazer diferente entregando o que

já se esperava ou algo ainda melhor. Assim, a mudança não deve ocorrer de forma impensada, ou não planejada, minimizando os riscos operacionais por uma ausência ou deficiência na entrega.

Conhecer as variáveis subjetivas da mudança organizacional e ainda, como isso poderá impactar nos indivíduos, é de grande valia para a investigação do sucesso ou insucesso das mudanças, Hughes (2011).

A mudança organizacional almejada versa pela possibilidade de implantar um modelo de teletrabalho em uma cooperativa de trabalho médico. Durante o período pandêmico, vimos uma maior tolerância, da população em geral, frente a adaptação de muitos serviços que basicamente eram prestados de modo presencial. Nas cooperativas, o relacionamento entre cooperado e cooperativa, recorrentemente, deriva pelo intermédio dos colaboradores da organização, essa forma, além de contribuir para que a cooperativa perenize os valores cooperativos, também é um importante elo entre os mesmos. Assim, decorreremos acerca do teletrabalho, tema que se apresenta com protagonismo diante do importante desafio em face da mudança organizacional na cooperativa.

2.2. TELETRABALHO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O teletrabalho é a prática laboral que permite ao trabalhador substituir a permanência integral no ambiente de escritório por atividades fora do mesmo, em sua casa ou nos próprios clientes. Existem relatos do exercício das atividades fora do ambiente de trabalho padrão ou fora do escritório desde 1970, quando Jack Nilles afirmava que aproveitaria o tempo em trânsito para exercer suas atividades, Schall (2019).

Apesar de outros relatos antecederem a década de 70, Oliveira et al. (2020) relata que a discussão acadêmica sobre o assunto teve maior dimensão quando o físico Jack Nilles levantou o questionamento: “Por que precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?”.

Savic (2020) ao citar as pesquisas de Allen, Golden e Shockley (2015) que realizaram uma revisão abrangente de uma ampla série de estudos de teletrabalho, descobriram que a maioria das definições de teletrabalho têm duas coisas em comum: trabalhar em um local diferente do escritório tradicional e usar a tecnologia para realizar o trabalho e tarefas relacionadas.

Ao longo de 2020, em virtude da pandemia de Coronavírus – COVID19, visando proteger o trabalhador pela exposição ao contágio do vírus, muitas organizações

disponibilizaram a modalidade de home office aos seus empregados. Essa ação realizada como estratégia para reduzir os impactos da pandemia fez com que alguns gerentes visualizassem vantagens nessa modalidade que passaram a acreditar nesta na mesma como evolução do meio presencial, ou seja, a mudança organizacional poderia resultar na adoção do teletrabalho.

Para Rodrigues (2011), o teletrabalho surge como uma possibilidade da organização ampliar sua presença e integrar trabalhadores que estejam em regiões longínquas dos escritórios e fábricas ou trabalhadores cujas funções necessitem de deslocamento; outro aspecto importante é a consideração de áreas remotas, antes desconsideradas no mercado de trabalho dada sua distância geográfica. Duarte (2021), lembra que o local remoto pode ser a casa do trabalhador ou qualquer outro local, regular ou esporádico.

Visando uma melhor aceitação da mudança organizacional, precede a atuação estratégica da organização. Na cooperativa, objeto deste estudo, nos componentes de missão, visão e valores que compõem a sua identidade organizacional, identificamos o bem-estar e a valorização dos colaboradores (citações contidas na missão e visão) e ainda a menção de valores como efetividade, liderança, inovação e gestão profissional, ou seja, aspectos estratégicos que, além de pressupor a inclinação de uma cultura apropriada para implantação do modelo de teletrabalho, ainda corroboram com a possibilidade desta evolução

Savic (2020) define o teletrabalho como um acordo de trabalho em que o funcionário trabalha fora do escritório. Isso geralmente significa trabalhar em casa ou em locais próximos a ela, como cafeterias, bibliotecas ou espaços de *coworking* e que, em vez de se deslocar para o escritório, os funcionários 'viajam' usando ferramentas tecnológicas, mantendo contato com colegas de trabalho e empregadores 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 pela expansão do teletrabalho. Segundo Castells (2020), tais mudanças só foram possíveis devido interação das tecnologias da informação e comunicação junto ao ambiente organizacional no contexto político e social.

O termo teletrabalho é utilizado ao trabalhador que realiza suas atividades laborais, antes costumeiramente em escritórios, e agora distante do escritório ou centro de produção (Organização Internacional do Trabalho - OIT), para tal é necessário o uso de tecnologias que permitam a comunicação com a empresa e entre os demais colegas de equipe. Ainda existe a necessidade de ambientação adequada para o exercício laboral, que observem ao disposto nas normas de saúde ocupacional e a contratualização segundo as regras trabalhistas vigentes.

Por vezes, atividades em teletrabalho são confundidas com atividades em *home office*, para este, apesar de ser realizada remotamente, são tratativas de excepcionalidade em casos emergenciais e que permitem a flexibilização de alternância de rotinas na empresa e em casa, não ocorrendo a necessidade de complemento contratual.

Para Aderaldo et al. (2017), a flexibilidade de trabalho pode ser uma grande vantagem para a organização: uma vez que ela disponibiliza a autonomia de horários ao trabalhador, este aumenta seu comprometimento com a organização. Assim, o trabalhador estaria disposto a dedicar horas adicionais para entregar uma tarefa recém-cobrada com prazos definidos pela organização. Aderaldo et al. (2017) ainda cita Antunes (2014) informando que tal postura produtivista leva à diminuição da autonomia e do poder de agir do trabalhador, podendo causar seu adoecimento. As situações permeiam a tônica da liberdade para o exercício laboral, sejam elas pela ausência de controles de horas de jornada, ou ainda pelo fato do corpo diretivo estar em local diferente do colaborador.

Duarte (2021) cita que a pandemia de Coronavírus – COVID19 foi além de um teste em escala global para o teletrabalho e cita vantagens e desvantagens deste modelo ao mencionar Almeida et al. (2021), que destaca entre as vantagens: a flexibilidade/conciliação trabalho-família, maior autonomia horária, mais privacidade, maior produtividade. E ainda como desvantagens: perda de *status*, falta de reconhecimento e receio de má avaliação.

A modalidade de teletrabalho é vista, por muitos trabalhadores, como sendo uma modalidade mais econômica, seja esta advinda da redução de gastos em deslocamento ou pelo menor requerimento de compras de roupas para trabalho entre outros. Pactuando com a mesma ideia, as empresas preveem gastarem menos, haja visto que o colaborador não ocupará espaço físico na organização, tampouco utilizará energia ou alimentação na organização no exercício de suas atividades. O teletrabalho avançou exponencialmente em virtude da crescente necessidade das empresas em reduzirem custos e aumentar a produtividade dos trabalhadores (Potter, 2013).

As questões financeiras relacionadas ao teletrabalho são mais simples a serem quantificadas, uma vez que parte de situações tangíveis, já os determinantes de sucesso desta modalidade requerem uma análise mais profunda acerca do tema.

Filardi et al. (2020), verificou que, em um estudo com teletrabalhadores do conhecimento, o incentivo ao teletrabalho espontâneo, a análise prévia do ambiente em que será desenvolvido, o estilo de vida do teletrabalhador, a capacitação do teletrabalhador, a promoção de atividades de confraternização, o estímulo à criatividade, proatividade e inovação e a implantação gradativa aumentam as possibilidades de êxito na adoção e gestão

do teletrabalho.

O advento do teletrabalho implica um pensamento flexível em detrimento do conservadorismo observado em muitas organizações. Fisher (2011), lembra que o trabalhador na modalidade de teletrabalho pode ser mais criativo, rápido e inovador, isso em decorrência da liberdade criativa advinda da flexibilidade e autonomia possibilitada pelo teletrabalho.

A tarefa de selecionar colaboradores de forma assertiva e que estejam aptos ao teletrabalho, também demonstra ser uma atividade desafiadora. Nem todos os colaboradores estabelecem um perfil de concentração e organização para o modelo, ademais, a necessidade de estabelecer controles de entregas e métodos de trabalho vai exigir do colaborador, e das lideranças, uma relação próxima e saudável a fim de garantir a eficácia do modelo.

Esta nova perspectiva, o teletrabalho, se apresenta como uma proposta que, além de melhorar as condições dos trabalhadores, também não inviabiliza os empregadores na busca de seus interesses. Essas melhores condições satisfazem tanto os trabalhadores quanto os empregadores (Masongsong et al. 2020). E, corroborando com ambos interesses, o teletrabalho pode atuar como atrativo na retenção de colaboradores e ainda ser um diferencial para a empresa.

Duarte (2021) lembra das incertezas que o teletrabalho pode gerar neste processo de mudança organizacional e, corroborando com Li et al. (2021), descreve a potencial diminuição desta incerteza e aumento da satisfação na organização através da compreensão das atitudes e comportamentos dos funcionários e também ao adotar práticas participativas de tomada de decisão e de comunicações eficazes. As incertezas também serão mitigadas se a organização tiver apostado em práticas de recursos humanos baseadas no comprometimento (Neves et al., 2018).

A possibilidade de identificar os fatores determinantes para condução desta mudança organizacional será um diferencial nas tomadas de decisões requeridas para este processo. A mudança decorrida do teletrabalho corrobora com a definição de Carnall (1986) que define a mudança organizacional como uma tentativa ou série de tentativas de modificar a estrutura, objetivos, tecnologia ou tarefa de trabalho de uma organização.

Em sua pesquisa, Bressan (2004) aborda variáveis que facilitam ou que dificultam as mudanças. Destaca a importância do líder, da comunicação, de atrair o envolvimento e participação dos empregados, de se analisar a cultura a ser transformada e a idade dos colaboradores da empresa e que a principal reação à mudança encontrada foi a resistência.

Já Bandeira (2021) relata em sua pesquisa a obtenção de sete fatores que facilitam ou dificultam o processo de implementação da mudança, dentre os quais: participação dos

servidores; envolvimento da alta gestão; descontinuidade administrativa; pressões do ambiente externo; cultura; informação sobre a mudança e comprometimento do gestor.

Conforme empreendido até então, 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 deste desafio, uma forma de atender tais necessidades foi recorrer a um modelo que permita uma visão sistêmica da organização e que, a partir de uma abertura de suas dimensões, possa desdobrar as demais necessidades das dimensões organizacionais. Corroborando e almejando suprir tais necessidades dispomos do Modelo Estrela.

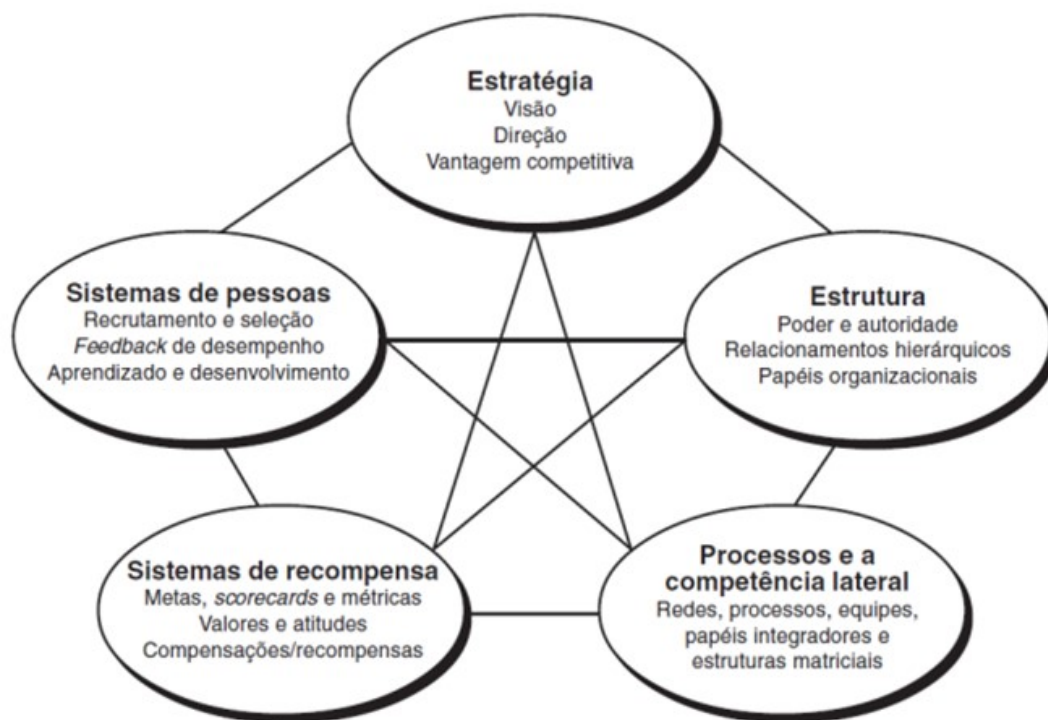
2.3 MODELO ESTRELA

O sucesso da implementação de um modelo de gestão bem elaborado é resultante de um tema amplamente discutido e elaborado na organização. Para Ferreira Junior (2011), ainda que um modelo seja um produto e reproduzido pelos atores sociais, ele também se impõe aos mesmos atores como um quadro de referência. A ideia de um modelo repousa sobre a tese de que este articula por diversas dimensões técnicas, sociais e ainda com regimentos normativos e específicos de seu próprio regramento.

O Modelo Estrela desenvolvido por Jay Galbraith se apresenta como um método que possibilita uma visão sistêmica da organização e ainda possibilita, à medida que é definida as políticas de atuações, consistir em situações de controle que podem afetar o comportamento dos colaboradores. O modelo é baseado em cinco pilares, também identificados na literatura como dimensões, e que podem contribuir na confecção e implementação do modelo de teletrabalho no processo de mudança organizacional.

Esse modelo é um quadro de referência para compreender e resolver problemas organizacionais. A principal ideia é melhorar processos de administração, tomada de decisão e liderança, por meio da avaliação das dimensões interconectadas, conhecidas como a Estrela. O modelo faz uma análise de causas e efeitos das dimensões para ajudar os gestores na tomada de decisões e para a melhoria de processos.

Figura 1 - Modelo Estrela de Galbraith



Fonte: Galbraith, Downey e Kates (2011)

No intuito de possibilitar o entendimento representado por Galbraith, contextualizaremos a abordagem das cinco dimensões do modelo, primeiro de uma forma mais sintética e, na sequência, uma abertura mais analítica.

- **Dimensão da Estratégia** (Visão, Direção, vantagem Competitiva): Nesta dimensão o autor destaca a identidade organizacional (visão, missão, valores) bem como as metas e os objetivos a serem alcançados;
- **Dimensão da Estrutura** (poder e autoridade, relacionamentos hierárquicos, papéis organizacionais): Aqui o autor se refere as responsabilidades dos colaboradores, as relações hierárquicas, relações formais e informais, e ainda as relações entre pares;
- **Dimensão de Processos e a competência lateral** (redes, processos, equipes, papéis, integradores e estruturas matriciais): Nesta 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;
- **Dimensão de Sistema de Recompensa** (metas, *scorecards* e métricas, valores e atitudes, compensação e recompensas): Neste ponto apresenta as metas da organização, quais os resultados esperados, as competências e comportamentos

requeridos e ainda a metodologia utilizada para a compensação e recompensas;

- Dimensão de Sistema de Pessoas (recrutamento e seleção, *feedback* de desempenho, aprendizado e desenvolvimento): Neste ponto espera que sejam estabelecidas as formas de atuação da área de recursos humanos, a forma de relacionamento entre os colaboradores e a organização. Os processos de recrutamento e seleção também estão presentes e ainda a investigação acerca das competências necessárias para os postos de trabalho a fim de obter o atingimento das metas.

2.3.1 A Dimensão da Estratégia

A metodologia apresenta em sua dimensão mais alta a estratégia, local destinado a alocar as metas, objetivos, a identidade organizacional (missão, visão e valores) que irão contribuir e nortear a busca pelos resultados, bem como nortear as demais dimensões da estrela. Para Fernandino (2007), a estratégia é um processo organizacional de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa.

No contexto da cooperativa, os clientes a serem tocados será sempre o cooperado, ocorre que na mudança organizacional que se almeja, para o teletrabalho, um aspecto inovador se apresenta junto a essa possibilidade e os clientes internos, os colaboradores, tendem a entender o novo modelo de trabalho como benefício em detrimento há alguns pensamentos contrários de lideranças mais centralizadoras. Para Barbosa (2012), no contexto empresarial, define-se estratégia como a capacidade de ajustar a organização às mudanças de cenário e ambiente, mantendo a visão de futuro e perpetuidade organizacional.

A estratégia é fonte de vantagem competitiva, esta é quem determina a direção em que a organização deve seguir (Galbraith, 2012). A estratégia da organização necessita do suporte de todas as áreas envolvidas, e isso requer sua compreensão integral e o alinhamento entre elas, para que a organização funcione plenamente. O processo de decisão da estratégia inicia pela avaliação da situação da organização e do ambiente, o que sempre é influenciado pelas ideologias do grupo decisório (Scherer, 2007).

No Modelo Estrela, espera-se que a estratégia defina como as demais dimensões serão modeladas, bem como, o apresenta como eixo central de um projeto organizacional (Batista Neto, 2008).

2.3.2 A Dimensão da Estrutura

Na dimensão de estrutura, o modelo compreende a relação hierárquica e de autoridade do modelo organizacional; inclui ainda aspectos relacionais entre seus agentes. Ferdinando (2007), afirma que a estrutura organizacional é a interação entre os membros da organização, incluindo relações hierárquicas, como representadas no organograma. Para Batista Neto (2008), a estrutura possui foco no interior da organização, dividindo o trabalho e definindo a cadeia de relações de liderança e subordinação, além de direcionar a informação e a comunicação interna.

Nessa dimensão, a metodologia sugere o agrupamento dos colaboradores por graduação de impacto na estratégia. Agrupar pessoas, além de possibilitar a execução mais eficiente do trabalho, também permite o alcance de processos com maior nível de padronização, uma melhora no fluxo das informações e o uso mais eficiente dos recursos. (Galbraith et al., 2011). Para Fernandino (2007), a eficiência da estrutura organizacional é dependente da integração entre as pessoas que ela organiza, além da qualidade de seu próprio projeto.

A formalização da estrutura, o organograma, demonstra os vínculos hierárquicos e as ascendências e descendências de poder, porém, conforme menciona Galbraith et al. (2011), a redução de níveis hierárquicos possibilita maior agilidade na organização.

Atualmente, as organizações e os gerentes se aproximam de modelos baseados em sistemas menos burocráticos, abdicando do conceito centralizado e fomentando a busca pela sinergia entre as estruturas. Fernandino (2007) vai além e afirma que, de acordo com a atividade desempenhada, algumas empresas têm necessidade de existirem de forma orgânica, especialmente quando é demandada flexibilidade em suas unidades e departamentos, e em seus processos laterais.

2.3.3 A Dimensão de Processos e Competência Lateral

No conceito do Modelo Estrela, os processos e a competência lateral contribuem de forma a fornecerem informações que são utilizadas nas tomadas de decisão. Para Fernandino (2007), os processos laterais oferecem formas de descentralizar as decisões da gerência. A informação deve fluir de forma a possibilitar as decisões, não devendo ficar confinadas em estruturas ou áreas. 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.

As atividades desta dimensão são vistas como o uso de aptidão de construção, administração e reconfiguração em busca do cumprimento das metas (Galbraith et al., 2011), assim, espera que o processo e a competência lateral oportunizem unir as pessoas necessárias para solucionar problemas, desenvolver novas oportunidades, e trabalhar frente a novos desafios, não importando onde elas estejam localizadas na estrutura organizacional.

O gerenciamento dos processos da organização deve ser realizado, não apenas no nível vertical convencional (planejamento e orçamento empresarial, alocação de recursos, pesquisa e desenvolvimento, treinamento, entre outros), mas também horizontal, que compreende os processos laterais, ou seja, o fluxo de trabalho (Fernandino, 2007).

De acordo com Galbraith et al. (2011). Derivando de competência lateral, temos nessa dimensão as redes. Essa são os relacionamentos interpessoais que ocorrem na organização e surgem com a interação entre pares, colegas de trabalho, relacionamento entre a equipe e o líder, colaboradores de outras unidades. Ainda assim, essa comunicação informal que existe entre essas pessoas pode ser utilizada para alavancar as competências organizacionais.

A formação de equipes também está presente nessa dimensão e são responsáveis por agrupar os colaboradores conferindo a eles a incumbência compartilharem as responsabilidades pelos resultados e podem ser classificadas de três formas:

- Equipes responsáveis por problemas: as quais surgem para solucionar um determinado problema, atuando de forma isolada;
- Grupos de trabalho: caracterizam-se pelo agrupamento de pessoas que realizam trabalhos idênticos ou muito parecidos, e tem com o propósito de coordenar esforços em prol de um mesmo objetivo;
- Equipes globais: agem como mecanismos de integração, reunindo pessoas de diversas áreas e com aptidões diferentes, em busca de uma organização mais horizontalizada. (Galbraith et al. 2011).

Os cargos gerenciais e de coordenação são tidos como de papéis integradores, e esperam que esses orquestram as ações. Em síntese, o fator determinante para a concepção das competências laterais é disponibilizar recursos organizacionais e compartilhar competências gerando valor para o cliente e para cooperativa.

2.3.4 A Dimensão do Sistema de Recompensa

A dimensão da Recompensa aborda as formas de remuneração que a organização

estabelece e que, a partir deste, os colaboradores sejam influenciados para alcançarem as metas. Para Fink et al. (1983), a recompensa é o que uma pessoa recebe ou experimenta pela sua dedicação, e inclui dinheiro, reconhecimento, satisfação, e aprovação social.

De acordo com Galbraith et. al (2011), sistemas de recompensa definem comportamentos esperados e influenciam a probabilidade das pessoas demonstrarem esses comportamentos, garantem que todos os esforços ocorram em uma mesma direção. Um sistema de recompensas alinhado reduz a competição interna, a frustração e o dispêndio de energia vistos quando as pessoas recebem metas conflitantes. Para Fink et al. (1983), o sistema de recompensas pode ser projetado para estimular o crescimento e o desenvolvimento de cada indivíduo, de maneira que os recursos humanos atendam às necessidades da organização no longo prazo.

Dessa forma, o Modelo Estrela aponta quatro elementos no sistema de recompensa sendo as métricas, valores e comportamentos desejados, compensação, e recompensas e reconhecimento, abaixo apresentamos o quadro resumo das definições:

Quadro 3 - Sistema de Recompensas

Elemento	Definição
Métricas	Maneira de mensurar as contribuições do colaborador à organização a partir dos princípios de amplitude, senso crítico, orientação temporal, consequências, alinhamento e metas.
Valores e comportamentos desejados	Ações realizadas em busca de determinados resultados que reflitam no desempenho do negócio e nos valores da organização.
Compensação	São retribuições monetárias concebidas com intuito de compensar e motivar os funcionários tendo por objetivo a manutenção ou melhora do desempenho (é fundamental a definição da política de remuneração: salários, promoções, bônus, participação nos lucros, etc.)
Recompensas e reconhecimento	Não estão ligados a componentes monetários sendo: a recompensa com o foco nas motivações externas e o reconhecimento nas motivações internas.

Fonte: Autor, adaptado de Galbraith; Downey; Kates, 2011

Enquanto os gerentes determinam diretamente a natureza das recompensas, muito dos sistemas de recompensas é determinado por metas, estrutura, e clima organizacional (Fink et al., 1983). Motivar e reconhecer as pessoas são um estímulo para superação de metas e

objetivos organizacionais (Pino Neto, 2004).

Para Batista Neto (2008), as recompensas, quando oferecidas na forma financeira, pode ser direta (salário, prêmios, comissões) ou de forma indireta (férias, horas extras, gratificações, adicionais, benefícios sociais, dentre outras) e também não financeiras que incluem as oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, estabilidade, promoções, autonomia, e qualidade de vida no trabalho. Se os valores pessoas de um integrante são semelhantes aos que uma organização reflete em sua identidade e missão, então ser membro dessa organização pode tornar-se uma forma de recompensa (Fink et al., 1983).

Segundo Galbraith et al. (2012), os sistemas destinados a recompensa buscam atingir os propósitos de: atrair e manter os recursos na organização; garantir um desempenho mínimo desejado de cada funcionário; estimular a manutenção ou o aumento do desempenho; estimular a iniciativa e a criatividade de todos os envolvidos; e promover uma atuação colaborativa entre as pessoas.

2.3.5 A Dimensão do Sistema de Pessoas

A quinta dimensão é destinada ao Sistema de Pessoas, nesta dimensão está retratada as práticas de recursos humanos que resultarão nas competências da organização. Essas competências são obtidas a partir das habilidades individuais dos colaboradores da organização. Segundo Galbraith et al. 2011, esses sistemas de pessoas tratam dos relacionamentos e das políticas que se referem aos recursos humanos, e que permeiam desde o recrutamento e seleção até o treinamento e desenvolvimento.

Fernandino (2007) aponta que características como conhecimento, capacidades, necessidades, preferências, percepções e expectativas, influenciam o comportamento dos indivíduos membros da organização. Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos deve ser direcionado de acordo com os objetivos organizacionais, que vão determinar o tipo de habilidades, atitudes, e valores necessários para que sejam cumpridos (Fink et al., 1983).

Compreendido nessa dimensão, identificamos referências acerca da necessidade de recrutar pessoas adequadas as competências e habilidades requeridas, evitando possíveis desequilíbrios entre a estratégia e a organização. Pino Neto (2004) ressalta que o capital humano da organização é formado pelo desenvolvimento, motivação, reconhecimento, e valorização das pessoas, de forma a tornar isso um diferencial competitivo estratégico para a empresa.

Um dos desafios também é a retenção e o desenvolvimento das pessoas que possam

prestar suporte à direção da organização, mas que se mantenham flexíveis para quando essa direção sofrer alguma mudança. Galbraith (2011), ainda ressalta que políticas adequadas de recursos humanos produzem o talento que a estratégia e a estrutura organizacional requerem para o direcionamento desejado a organização.

No Modelo Estrela, a estratégia irá determinar as necessidades de habilidades, competências e outras capacitações requeridas dos gerentes e funcionários. Entretanto, Galbraith (2011) lembra que estratégias diferentes demandam talentos e gestão de pessoas também diferentes, especialmente em se tratando de recrutamento, retorno sobre desempenho, treinamento, e desenvolvimento pessoal. Dessa forma podemos inferir que o processo de mudança organizacional, o teletrabalho, poderá demandar competências ainda não requeridas na organização.

Com apoio do método estrela, permeando as dimensões e os elementos disponíveis, a pesquisa espera conceber uma estratégia para adoção e implementação de um modelo de teletrabalho, estabelecendo uma estrutura condizente com a requerida para a mudança, processos que contribuam para a adesão e migração do modelo presencial para o teletrabalho, determinando as metodologias de remuneração e acompanhamento produtivo que auxilie para identificar as competências necessárias na seleção dos profissionais que estarão nessa modalidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embora o tema teletrabalho tenha ganhado maior destaque no Brasil após o início da pandemia de Coronavírus – Covid 19, o assunto apresentou poucos estudos atualizados e disponíveis, fato que motivou a busca por outros referenciais acadêmicos de países onde o teletrabalho já está mais disseminado. Assim, tendo por embasamento a fundamentação teórica da literatura especializada que compreende os conceitos de teletrabalho, mudança organizacional e do modelo estrela, o objetivo geral do estudo é identificar os fatores determinantes para implantação de um modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico.

De acordo Durães, Bridi e Dutra (2021), estamos imersos em novas formas de trabalho e de vida e atravessamos momento de profundas transformações, que se sobrepõem continuamente. Essas mudanças, que por vezes são associadas a evolução de tecnologias, devem ser enxergadas também a partir de chaves sociais, culturais e econômicas.

Neste contexto o enquadramento metodológico se faz importante na realização de

qualquer trabalho de investigação. Fortin (2009) define metodologia como o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, esta contribui ainda para operacionalizar o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população.

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador “colocar-se no papel do outro”, vendo o mundo pela visão dos pesquisados (Godoy, 1995). Assim, o capítulo de metodologia foi desenvolvido tendo em vista a abordagem do problema, os objetivos associados a pesquisa, os instrumentos de coleta e tratativas de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores determinantes para implantação do modelo de teletrabalho numa cooperativa de trabalho médico?

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Para Junior et al. (2005), a pesquisa em administração é uma função da busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes. Nessa pesquisa, especificamente, buscar-se-á os fatores estratégicos, estruturais, processuais e comportamentais que são facilitadores ou inibidores da mudança com foco em teletrabalho.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, tendo como fenômeno de pesquisa a mudança organizacional 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 (Burrell & Morgan, 1994).

A pesquisa aplicada será de abordagem qualitativa descritiva, visando caracterizar as variáveis que influenciam no processo de mudança organizacional do teletrabalho.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos

indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance.

O Modelo Estrela, como verificamos nos referenciais estudados, apresenta uma forma organizada de execução, iniciando pelas definições estratégicas da organização e sua estrutura; ou seja, como a mudança organizacional requerida ocorre de forma concorrente, e transformando os atuais processos da cooperativa, a disposição do modelo é fundamental para abarcar os pontos estratégicos e estruturais. Essas disciplinas são essenciais para promover o equilíbrio e mitigar possíveis prejuízos nas entregas.

É fundamental que a estratégia de implantação esteja alinhada e corrobore com a visão estratégica e direcionadora da cooperativa. Esse alinhamento, somado as composições e relacionamentos hierárquicos, proporcionam maior efetividade no processo, sendo este ponto essencial no procedimento de mudança organizacional.

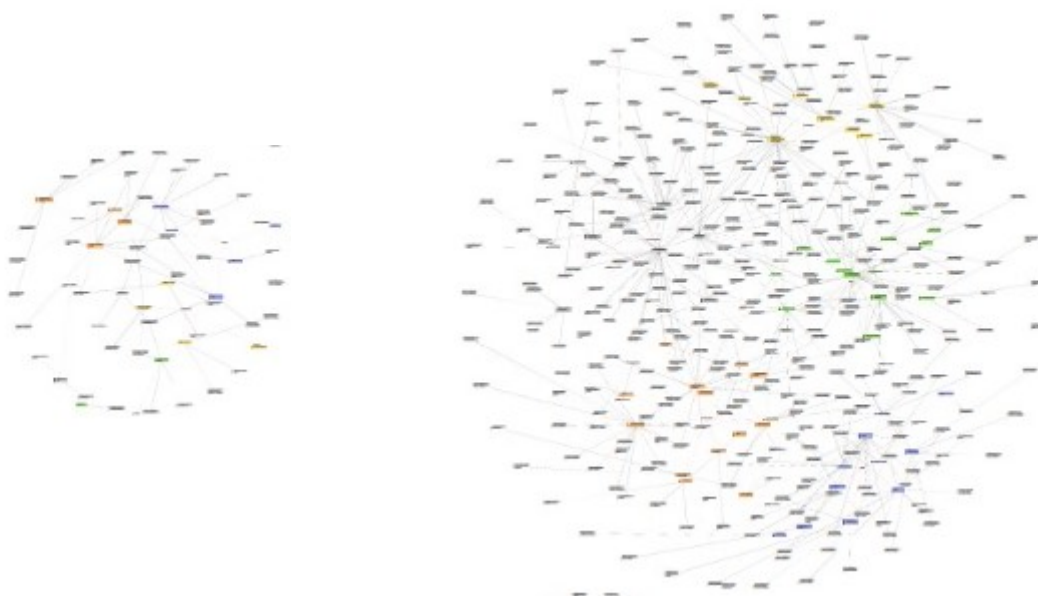
Dessa forma, ao identificar na identidade organizacional da cooperativa valores que permeiam a inovação e atualização, além de uma cadeia de aprendizagem já constituída no *ethos* da cooperativa, espera-se que os líderes incentivem e apoiem a mudança organizacional demandada na implantação do teletrabalho.

Por meio das estratégias disponíveis já mencionadas, mais precisamente levando em consideração que o estudo de caso demandará entrevistas para compor e interligar as práticas da organização como meio de obtenção dos dados que serão analisados posteriormente, apresentaremos a composição da coleta de dados já interligados ao modelo estrela, o qual esperamos obter um maior aprofundamento para conceber os objetivos desta pesquisa.

Sendo assim, o instrumento de pesquisa semiestruturado contou com uma questão que abordava o tema de forma aberta, ou seja, tratava apenas sobre o tema teletrabalho e na percepção do entrevistado quais fatores contribuiriam para adoção deste modelo, e mais quatorze questões que abordavam o assunto de forma a obter um aprofundamento das asserções em consonância com as dimensões do modelo estrela.

De forma ilustrativa, sem o objetivo de interpretar as codificações, haja visto que a pesquisa será explorada mais à frente. Apresentamos o quadro abaixo que visa demonstrar a quantidade de codificações e inserções estimuladas a partir da utilização do modelo estrela aplicado junto a entrevista:

Figura 2 - Ilustração da contribuição do modelo na coleta de dados



Na Figura 2, verificamos as codificações concebidas a partir das entrevistas realizadas. A figura à esquerda se refere a pergunta sem utilizar o referencial estruturado com o modelo estrela, já a direita verificamos o número maior de codificações a partir da utilização do modelo.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para Guerra (2014), a pesquisa qualitativa trabalha geralmente com pessoas e com suas criações e estes sujeitos de pesquisa devem ser compreendidos como atores sociais, respeitados em suas opiniões, crenças e valores. Assim, a fala dos sujeitos de pesquisa é reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (Minayo, 2008).

Minayo (2008) ainda considera que as entrevistas podem ser consideradas conversas com finalidade e se caracterizam pela sua forma de organização. Guerra (2014) menciona que a entrevista semiestruturada pode possuir perguntas fechadas, mas possui principalmente perguntas abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de falar mais livremente sobre o tema proposto,

Para Yin (2015) a evidência do estudo pode vir das mais variadas fontes, o autor

menção seis fontes: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo foram utilizadas como fontes os documentos disponíveis na cooperativa, e que referenciam o tema, e as entrevistas.

A definição pelo modelo de entrevistas semiestruturadas decorre da iniciativa em mitigar possíveis ruídos e ainda permitir maior similaridade entre os temas a serem abordados, haja visto a pesquisa ser realizada em públicos distintos hierarquicamente, gerentes da cooperativa e os colaboradores que estão trabalhando em um processo piloto de teletrabalho.

Esperamos que a heterogeneidade de níveis hierárquicos permita enriquecer a proposta do modelo, sendo assim, o instrumento de pesquisa semiestruturado se fundamenta na estratégia de relatar com profundidade a realidade experimentada acerca do tema e obter o maior número de observações para a pesquisa. A partir das situações já vivenciadas pelos públicos entrevistados, obter-se-á as informações requeridas e que serão analisadas e tratadas na pesquisa de forma a conceber o um elemento estrutural de apoio a implantação do teletrabalho.

Segundo Moré (2015), o instrumento deve ser sustentado, tanto por meio da fundamentação teórica de referência e revisão de literatura relacionada, como pelas características dos contextos na qual a entrevista se desenvolverá. Assim, a utilização das dimensões do Modelo Estrela na construção do instrumento de pesquisa, e também no auxílio para a categorização das análises de dados, é fundamental.

As dimensões possibilitam construir norteadores no diálogo das entrevistas e uma maior convergência nos temas abordados. Portanto o instrumento de pesquisa, concebido para entrevistas semiestruturadas, foram alinhadas e estruturadas de forma a permear as dimensões do Modelo Estrela contempladas em:

- Dimensão da estratégia: o objetivo de formular perguntas nesta dimensão é identificar a percepção dos públicos frente a estratégia da cooperativa, verificar como o teletrabalho poderá contribuir para consolidação da estratégia já em andamento ou ainda se existe a necessidade de compor um novo campo estratégico para tal. Descrever se as iniciativas estratégicas estão alinhadas à implantação do teletrabalho;
- Dimensão da estrutura: neste ponto o desafio é caracterizar se as estruturas hierárquicas e os papéis organizacionais atuais contribuem, ou não, para a implantação do teletrabalho, quais seriam as necessidades de adaptações e ajustes para que a estrutura conceba o novo processo;
- Dimensão de processos e a competência lateral: caracterizar se nos processos

existentes será factível a implantação do modelo de teletrabalho, quais necessidades advêm desta dimensão, se as relações de lateralidade entre os colaboradores serão preservadas;

- Dimensão do sistema de recompensa: identificar se os sistemas de indicadores e acompanhamentos atuais serão adaptáveis ao modelo de teletrabalho, quanto isso poderá impactar as entregas atuais; e por fim;
- Dimensão do sistema de pessoas: caracterizar as competências e habilidades necessárias para as tratativas e aplicabilidade do teletrabalho.

Por meio das técnicas de coletas já mencionadas, objetivamos a caracterizar os aspectos qualitativos e descritivos das observações, e que foram submetidas a técnica de análise de conteúdo, a fim de analisá-los. Para tanto, foi utilizado o conjunto de técnicas de análises apresentada por Bardin (2011), que se apresenta em três fases sendo: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Na pré-análise espera que seja realizado a organização dos dados de forma a constituir o *corpus* da pesquisa. O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos (Bardin, 1977).

A próxima fase, exploração do material, o *corpus* estabelecido será estudado com maior aprofundamento, de forma a estabelecer as unidades de registros, códigos, que serão utilizadas nas fases a frente. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos (Bardin, 1977).

Na fase de tratamento dos resultados, utilizaremos a categorização, que possibilitará um agrupamento dos elementos colhidos nas pesquisas; a inferência, que irá contribuir de forma a dar uma visão gráfica das observações e ainda a tratativa por meio de sistema de análises especializados (*softwares*) que irão contribuir na codificação e relacionamento das informações obtidas, de modo a possibilitar uma maior compreensão dos limitantes e fatores que contribuem para a implantação do teletrabalho.

3.3.1 Análise de documentos

De acordo com Godoy (1995), a Análise Documental é um procedimento de pesquisa com características únicas, com propósitos de investigação muito próprios. Além disso, ela pode ser utilizada como uma técnica complementar, validando e aprofundando os dados obtidos por meio de outras técnicas, como entrevistas, questionários e observação. A Análise

Documental, portanto, complementa as informações obtidas em outras técnicas e/ou revela novos aspectos de um tema ou problema.

Nesse contexto, procedemos com as análises documentais, sejam elas derivadas nas leis trabalhistas previstas no ordenamento jurídico brasileiro, conforme disposição na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e ainda nos poucos documentos disponibilizados na cooperativa acerca do tema teletrabalho.

Apesar da escassez de documentos à disposição, a análise foi realizada de maneira satisfatória para a pesquisa. Os dados obtidos foram sistematicamente avaliados, de modo a permitir a obtenção de conclusões relevantes quando utilizados de maneira complementar as entrevistas.

3.3.2 As Entrevistas

A entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso (Yin, 2015), é extremamente importante para a produção de conhecimento e para o desenvolvimento de qualquer área de estudo. Ela permite ao pesquisador acessar diretamente o pensamento, as opiniões e os sentimentos dos participantes em relação a um determinado assunto ou tema.

Por meio dela, o pesquisador consegue acessar informações mais profundas e detalhadas, além de ter a possibilidade de aprofundar a discussão sobre determinados pontos, ao invés de se limitar a respostas simples e genéricas.

Além disso, é uma ferramenta indispensável para a produção de conhecimento e para o desenvolvimento de qualquer área de estudo. Sendo assim, com o objetivo aprofundar nas situações relativas ao teletrabalho, e ainda sob a perspectiva das dimensões do modelo estrela, as entrevistas foram realizadas.

As entrevistas tiveram uma duração entre 15 a 25 minutos. Foi possível explicar as perguntas aos participantes, pois alguns necessitavam de uma maior explicação. Dos vinte e quatro entrevistados, todos são colaboradores da cooperativa, possuindo diferentes características como idade, cargo ocupado e gênero, como é possível verificar no Quadro 4.

Quadro 4 – Entrevistados

Entrevistado	Número de Citações	Nível Cargo	Gênero	Tempo de Cooperativa	Faixa Etária
Entrevistado A	38	Gerente	Masculino	Acima de 21 anos	De 36 a 49 anos

Entrevistado B	14	Gerente	Masculino	Acima de 21 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado C	24	Gerente	Masculino	Acima de 21 anos	Acima de 50 anos
Entrevistado D	21	Gerente	Masculino	De 06 até 10 anos	Acima de 50 anos
Entrevistado E	18	Gerente	Masculino	De 16 até 20 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado F	19	Gerente	Masculino	De 11 até 15 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado G	28	Gerente	Masculino	Acima de 21 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado H	14	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado I	14	Colaborador	Feminino	De 11 até 15 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado J	23	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado K	15	Colaborador	Masculino	De 01 até 5 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado L	18	Colaborador	Masculino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado M	15	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado N	14	Colaborador	Feminino	De 01 até 5 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado O	14	Colaborador	Feminino	De 01 até 5 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado P	14	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado Q	15	Colaborador	Feminino	De 01 até 5 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado R	16	Colaborador	Masculino	De 16 até 20 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado S	15	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado T	14	Colaborador	Masculino	De 11 até 15 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado U	15	Colaborador	Feminino	De 16 até 20 anos	Acima de 50 anos
Entrevistado V	14	Colaborador	Feminino	De 01 até 5 anos	De 36 a 49 anos
Entrevistado X	15	Colaborador	Feminino	De 06 até 10 anos	De 26 a 35 anos
Entrevistado Z	14	Colaborador	Feminino	De 01 até 5 anos	De 18 a 25 anos

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas foram realizadas de forma a percorrer as perguntas conforme a disposição do instrumento de pesquisa semiestruturado, baseado no modelo estrela. Como se trata de um modelo semiestruturado de entrevista, o roteiro pôde ser modificado ou aperfeiçoado de acordo com a necessidade de se obter outras informações (Godoy, 2010).

3.3.3 Procedimentos e Tratamento de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análises documentais e entrevistas, cujos resultados foram registrados e transcritos. A transcrição dos áudios das entrevistas, captados

por meio de software especialista instalado em aparelho de celular, e posteriormente executados em software de reprodução de som para computador foi realizado no editor de texto Microsoft Word.

Em seguida os dados foram transferidos para o software ATLAS.ti. A ferramenta auxiliou na codificação e categorização dos dados, para posterior interpretação e discussão dos resultados por meio da análise de conteúdo. Ao final obtivemos 409 citações, as citações foram agrupadas e distribuídas de acordo com as dimensões do modelo estrela, assim procedeu as análises os dados.

Em suma, para investigar o problema de pesquisa, foi realizado um estudo qualitativo. O estudo se baseou no resultado da aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gerentes e colaboradores da cooperativa. As entrevistas foram realizadas de modo a colher as percepções e os argumentos de ambos os públicos em detrimento a adoção e migração para o modelo de teletrabalho.

A partir daí, foram realizados os procedimentos de tabulação, a categorização e as inferências dos dados quantitativos e qualitativos coletados que foram depois transferidos para o software de análise. O trabalho foi concluído com a verificação de relações entre os cenários, principalmente aquelas que se relacionam com as intenções dos gestores e dos colaboradores em relação à adoção do modelo.

Estas intenções foram obtidas através de tabelas, que permitiram uma melhor visualização dos resultados obtidos. Além disso, outras ferramentas, como as análises de documentos da própria cooperativa, foram usadas para ampliar os significados dos dados. Assim, procedeu-se na análise dos resultados e na avaliação do contexto da migração do modelo presencial para o modelo de teletrabalho.

Os resultados da pesquisa evidenciaram uma série de cuidados que poderão contribuir para o sucesso da migração e que serão abordados nesse trabalho. Diante do exposto, as construções realizadas para auxiliar buscar responder o problema de pesquisa pode ser ilustrado da seguinte maneira:

Quadro 5 - Ilustração do modelo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

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*.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DO RESULTADOS

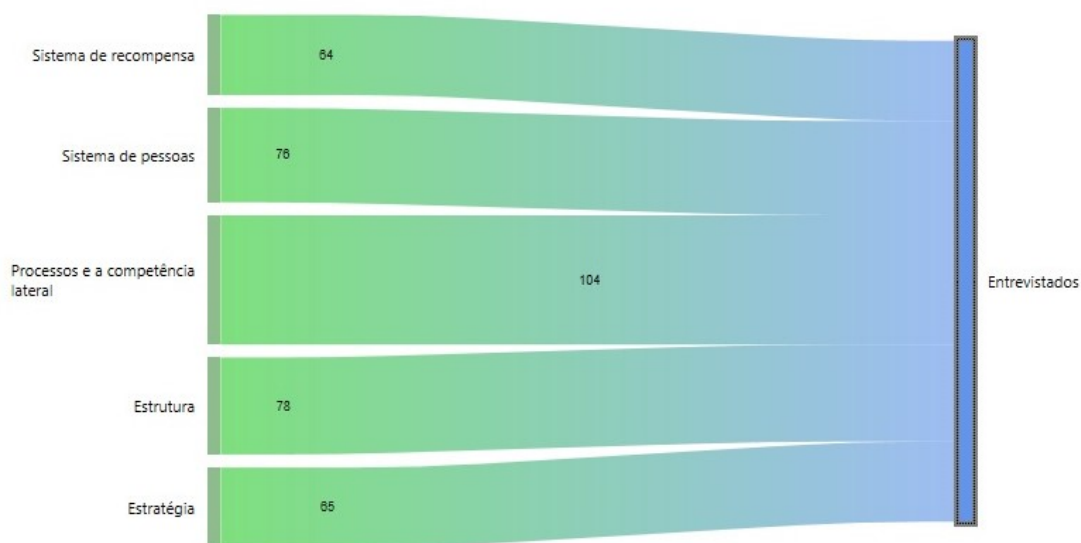
Como já mencionado anteriormente, a análise de conteúdo seguiu a proposta metodológica apresentada por Bardin (2011), que está faseada em três momentos, a pré-análise; a exploração do material com a categorização ou codificação; e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Sendo assim, exploramos as entrevistas e os documentos de forma a promover a codificação e elenca-las nas categorias predeterminadas pelo modelo estrela desenvolvido por Galbraith (2012). A resultante da frequência de citações está apresentada na figura abaixo:

Antes de apresentar a estruturação dos dados, cabe ressaltar que o roteiro semiestruturado das entrevistas foi inspirado nas 5 dimensões do modelo estrela. No entanto, à medida que as análises dos dados foram sendo realizadas, houve uma dificuldade de associar os códigos às suas respectivas subcategorias e categorias analíticas, “tendo como base 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 (modelo estrela), 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 da implantação de um modelo de teletrabalho. Portanto, optou-se pelo processo de categorização mais pela compreensão dos entrevistados, do que um “enquadramento” dos códigos e subcategorias, com o objetivo de respeitar as peculiaridades do contexto de análise.

Na sequência, são apresentados os principais elementos estruturais (sintéticos) para migração ou implantação do modelo de teletrabalho definidos a priori (dimensões do modelo estrela), bem como novos elementos estruturais (analíticos) significativos identificados a posteriori (análise dos dados) que precisam ser considerados pela cooperativa de saúde em estudo.

Figura 3 - Diagrama da disposição de citações por dimensão

Na disponibilização do gráfico acima verificamos que o Diagrama de Sankey, aponta visualmente as citações que foram categorizadas quando referenciamos os conceitos do modelo estrela. Neste modelo gráfico a largura das linhas é utilizada para demonstrar suas magnitudes, portanto quanto maior a linha, maior a quantidade de citações referenciadas.

Para concebermos o volume de citações foram realizadas as análises seguindo o modelo demonstrado no quadro abaixo:

Figura 4 - Ilustração das tratativas realizadas para promover os dados obtidos nas entrevistas em citações.

Fonte: Autor

A partir da identificação das citações, foi possível agrupá-las e realizar a posterior análise por subcategorias, a fim de identificar a maior magnitude dentro da dimensão do modelo estrela. Desta forma, foram identificados os principais pontos listados pelos entrevistados, cujos resultados subsidiarão a conclusão deste estudo.

4.1 Determinantes voltados a dimensão da Estratégia.

A estratégia é uma dimensão fundamental para o sucesso de qualquer cooperativa. Ela permite determinar o caminho que a organização deve seguir e o que fazer para alcançar os melhores resultados. Por isso, é importante que as cooperativas adotem uma abordagem estratégica para o planejamento e a tomada de decisão.

Nesse sentido, a pesquisa realizada nos documentos disponíveis na cooperativa corrobora com quesitos levantados nas entrevistas, sinalizando uma predisposição para implantação do modelo de teletrabalho, ou seja, foi possível identificar uma relação entre a estratégia e as subcategorias conforme apresentamos:

Tabela 1 Categorização na dimensão da Estratégia (Sintético)

Subcategorias analíticas	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.

A segurança e o bem-estar foram priorizados pelos entrevistados, que relataram citações demonstrando a preocupação da cooperativa em estabelecer ações que melhorassem a qualidade de vida dos colaboradores e garantissem um ambiente seguro e protegido. Ainda foi relevante as menções sobre o negócio ser sustentável, ou seja, que gere lucro ao longo do tempo e que o teletrabalho seja um fator de resultado para a cooperativa.

A profissionalização da gestão é essencial, não apenas para garantir que as decisões sejam tomadas de forma coerente, mas também para implementar de forma satisfatória de teletrabalho. Além disso, a empresa também deve se esforçar para se tornar uma referência nacional, a Unimed Londrina foi lembrada como referência no sistema cooperativista e acredita-se que a implantação contribuirá positivamente nesse sentido.

Essas constatações são consideradas diferenciais estratégicos e permitiram identificar estarem contidas nas diretrizes estratégicas (missão, visão e valores). As economias geradas pela redução do espaço físico também foi um fator importante para melhorar o aproveitamento dos recursos. Por fim, foi citado que essa implantação contribuirá para a retenção de colaboradores tidos como talentos.

Identificamos duas categorias subcategorias que apontaram para ausência de direcionadores estratégicos e ainda a falta de intenção da administração em implementar o modelo. Verificando um pouco mais afundo, essas asserções emanaram do público de gerentes, denotando a necessidade de maior esclarecimento e ações para uma futura acolhida do modelo.

4.2 Determinantes voltados a dimensão da Estrutura.

A 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.

Esta seção apresenta essa dimensão, explorando as subcategorias geradas a partir da pesquisa. A seção aborda os fatores, apontados pelos entrevistados, e que acreditam ser determinantes para a criação e implantação do teletrabalho, verificamos o quadro abaixo:

Tabela 2 - Categorização na dimensão da 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%
Lider 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 liderança é uma das forças motivacionais mais importantes para o sucesso de qualquer organização, a pesquisa demonstrou ser fundamental que as lideranças definam e acompanhem as metas e indicadores, bem como promovam a integração da equipe.

A relação de confiança entre líder e liderados também foi uma das citações mais mencionadas, sendo ainda citados situações da preocupação dos colaboradores estarem ociosos em suas casas. Isso demonstra a premente necessidade de estabelecer um elo forte entre os níveis hierárquicos, a confiança.

Os colaboradores mencionam o apoio dos líderes como um fator determinante para o sucesso da implantação do modelo, também demonstram preocupação com esquecimento ou falta de zelo por esses, quando da inexistência de apoios.

Para que os colaboradores alcancem seus objetivos, é necessário que haja definições claras das atribuições de cada um, isso também foi justificado pela necessidade de apresentarem resultados. É importante que as lideranças incentivem a cultura da inovação e do comprometimento, pois isso levará a um aumento da produtividade. No entanto, é preciso ter cuidado para que as definições e atribuições dos colaboradores não sejam falhas e que haja o apoio necessário das lideranças.

Weymer e Maciel (2014), lembra que as oportunidades dadas ao funcionário para poder exercitar a inovação representam não apenas potenciais ganhos em termos de novos processos e produtos, mas sobretudo fortalecimento da conexão entre indivíduo e organização por meio da avaliação global positiva do trabalho.

Além disso, as lideranças e os colaboradores devem ser devidamente capacitados.

Caso contrário, a cultura organizacional pode se tornar contrária ao modelo. Dessa forma, é necessário que haja uma gestão descentralizada para que os colaboradores possam realmente contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

4.3 Determinantes voltados a dimensão do Processo e a Competência Lateral.

O conceito se refere ao gerenciamento dos processos da organização, tanto no nível vertical quanto horizontal. As atividades incluem o uso de aptidão de construção, administração e reconfiguração para atingir as metas da organização. A competência lateral é vista como a capacidade de unir as pessoas necessárias para solucionar problemas, desenvolver novas oportunidades e trabalhar frente a novos desafios. A comunicação informal entre pessoas pode ser usada para alavancar as competências organizacionais. Assim, verificamos o resultado das entrevistas conforme quadro abaixo:

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 micro gerenciamento	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.

Essa foi a dimensão com o maior número de citações, a proximidade com os temas abordados foi essencial nas explanações realizadas durante as entrevistas. A pesquisa apontou que os principais fatores para um ambiente de trabalho remoto eficiente são: Estrutura física adequada (internet/computador/móveis), eficiente comunicação entre os níveis relacionais e domínio das ferramentas tecnológicas.

A estrutura física adequada para se trabalhar com internet, computador e móveis inclui:

- Uma conexão de internet estável e de boa velocidade;
- Um computador adequado para as atividades desejadas;
- Móveis ergonômicos, como cadeiras e mesas ajustáveis, que proporcionem o melhor conforto ao usuário;
- Fontes de energia suficientes para garantir o funcionamento contínuo dos equipamentos;
- Uma área de trabalho com espaço suficiente para acomodar todos os dispositivos.

Além disso, é importante também adotar medidas de segurança, como a instalação de um sistema de segurança de rede para proteger os dados, bem como a instalação de antivírus e outras ferramentas de segurança.

Espera-se que a cooperativa disponibilize aos colaboradores a estrutura desejada, assim como a possibilidade de, digitalmente, manterem uma comunicação eficiente com os demais colegas e com seus líderes. A pesquisa identificou que essa comunicação entre os níveis relacionais se faz essencial para a continuidade e sucesso das entregas realizadas pelos colaboradores. Citam ainda que ferramentas de comunicação, como e-mail, mensagens instantâneas, telefone, ações de relacionamento com os colaboradores e reuniões virtuais, são importantes para manterem-se atualizados e acompanhar o desempenho de todas as áreas da empresa.

O domínio das ferramentas de informática está contido nas qualificações esperadas aos *prospect's* colaboradores que se qualificariam para o modelo. A tecnologia está presente em quase todos os setores, e é necessário que os profissionais possuam conhecimento e domínio das ferramentas tecnológicas, para que possam aproveitar ao máximo todas as suas funcionalidades.

Além destes, outros fatores também foram considerados, como: continuidade de relacionamento com o presencial, reuniões semanais, planejamento e acompanhamento das

atividades, todas voltadas diretamente a forma que o líder exercerá suas atividades.

Continuidade de relacionamento com o presencial tratou de apontar que este é importante para manter o fluxo de informações e diretrizes da empresa. Uma ótima maneira de garantir a continuidade do relacionamento com o presencial é através de videoconferências e reuniões virtuais, o que permite que todos os colaboradores se mantenham conectados e atualizados com as novidades da empresa.

O planejamento e acompanhamento das atividades foi mencionado no sentido de garantir que todos os projetos sejam concluídos dentro do prazo e com qualidade. É por meio de ferramentas e indicadores pessoais que é possível criar um cronograma de atividades, acompanhar o progresso de cada etapa e, assim, garantir que o trabalho seja concluído dentro do prazo.

A maturidade do colaborador sem necessidade de micro gerenciamento foi mencionado pela crença de que: uma vez que o colaborador está apto a realizar suas tarefas sem a necessidade de ser supervisionado, a organização pode ser mais eficaz e produtiva, pois as tarefas serão realizadas de maneira mais rápida e com maior qualidade.

O auxílio para com os custos de infraestrutura é esperado, não foi lembrado por um número expressivo de entrevistados, mas espera-se que a empresa remunere, ao menos, os custos com internet.

Ainda foram mencionados a necessidade de contratação em observância as normas trabalhistas vigentes e a implementação de certificação de entrada e saída do horário de trabalho.

4.4 Determinantes voltados a dimensão do Sistema de Recompensa

A recompensa é uma das principais formas de motivar os colaboradores e garantir que os resultados desejados sejam alcançados. Pode possuir vieses diferentes, tanto pela empresa quanto pelos próprios colaboradores.

Quando se trata de recompensas dadas pela empresa, a entrega das metas estabelecidas pelo colaborador é o que geralmente é valorizado. Isso pode vir na forma de um prêmio em dinheiro, de bônus, de participação em programas de treinamento ou até mesmo de um aumento salarial.

No entanto, o teletrabalho tem se mostrado uma forma muito eficaz de recompensar os colaboradores. Isso porque os colaboradores se sentem mais confortáveis e motivados a trabalhar, pois têm flexibilidade para organizar os seus horários e podem ter um maior contato

com a família. Além disso, essa recompensa também é vantajosa para as empresas, que podem contar com menos afastamentos por motivos de doença, pois os colaboradores tendem a se dedicar mais à saúde e ao bem-estar.

Portanto, a recompensa tem um papel importante na motivação dos colaboradores. Sejam elas proporcionadas pela empresa ou experimentadas pelos próprios colaboradores, elas são fundamentais para garantir a qualidade dos resultados obtidos e a satisfação dos funcionários. Vejamos no quadro abaixo as categorias mais citadas na pesquisa:

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.

O mundo empresarial está em constante evolução e as empresas estão em busca de novas formas de aumentar a produtividade de seus colaboradores. Ao longo dos anos, os métodos de recompensa têm sido usados para incentivar os funcionários a trabalharem mais e melhor. Porém, é importante lembrar que nem todos os métodos de recompensa são igualmente eficazes.

A pesquisa retratou a preocupação dos entrevistados que esperam da cooperativa um acompanhamento dos indicadores de desempenho de seus colaboradores, para que possa premiá-los, ou ainda, que os indicadores sejam analisados em um momento que anteceda a migração para o teletrabalho. Essa análise que antecede a migração para o teletrabalho se justifica pela necessidade de manter ou aumentar a produtividade no ambiente externo. Alguns exemplos de indicadores foram mencionados durante as entrevistas como: incluir o número de tarefas concluídas, a qualidade do trabalho realizado e o tempo gasto para completar a tarefa, esses foram os mais citados.

Além disso, é importante manter um sistema de recompensas que seja motivador e estimulante. As recompensas não devem ser somente monetárias, mas também podem incluir outras formas, como folgas e prêmios.

Essas recompensas devem ser dadas de forma consistente, de modo que os funcionários possam se esforçar para atingir metas mais altas. Uma vez que os indicadores de desempenho foram definidos, é importante que a empresa monitore a produtividade dos funcionários e recompense-os por obter bons resultados. Isso ajudará a manter a motivação dos funcionários e à medida que seu desempenho aumentar, os resultados da empresa também melhorarão. Em suma, acompanhar o desempenho dos funcionários por meio de indicadores e recompensá-los pelos resultados alcançados é fundamental para aumentar a produtividade.

O resultado também apresentou que a implantação do teletrabalho poderia despertar o interesse de profissionais de outras regiões, o que poderia contribuir na evolução dos processos. Os colaboradores atuais também demonstraram interesse em desempenhar as funções de outras cidades, essa mobilidade e horários flexíveis foram mencionados.

O horário flexível foi mencionado como uma maneira eficaz de melhorar a produtividade dos colaboradores, pois permite que eles trabalhem de maneira mais eficiente e equilibrada. Além disso, é importante dar aos colaboradores a opção de trabalhar em casa ou em outros locais, quando possível. Foi mencionado ainda que autonomia de horário da jornada permite que os colaboradores trabalhem e descansem quando acharem melhor, o que pode resultar em maior produtividade e motivação.

O absenteísmo pode ter um grande impacto na produtividade da empresa, por isso é importante que ela tome medidas para evitar que os colaboradores falem ao trabalho. Isso pode incluir a criação de um programa de incentivo ao comparecimento, programas de treinamento para melhorar as habilidades e competências dos colaboradores, além de um sistema de monitoramento para verificar o desempenho e comparecimento dos colaboradores.

Os conflitos entre colaboradores podem ter um impacto negativo na produtividade da

empresa. Por isso, é importante que a empresa adote medidas para identificar e resolver os conflitos de forma rápida e eficaz. Estas medidas podem incluir programas de treinamento em habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, e programas de reconhecimento que incentivem o trabalho em equipe. Porém, ainda obtivemos na pesquisa que a implantação do teletrabalho poderia ser uma forma de reduzir tais conflitos, haja visto a possibilidade de reduzir a necessidade de interações entre os colaboradores por estarem em diferentes ambientes.

Veremos a seguir as evoluções da pesquisa com os determinantes voltados as pessoas, as necessidades que acompanham esse quesito e os resultantes da pesquisa.

4.5 Determinantes voltados a dimensão do Sistema de Pessoas

Neste contexto, do teletrabalho, o papel do líder demonstrou ser fundamental, pois é ele quem deve incentivar o processo de mudança, transmitindo a confiança, valorizando as pessoas e tratando todos os envolvidos com igualdade, para que possam utilizar suas habilidades e competências para a execução dos trabalhos de forma produtiva e assertiva. É necessário que os líderes façam um trabalho de conscientização e motivação, para que as pessoas acompanhem o processo de forma tranquila e segura, usufruindo dos benefícios da modalidade de teletrabalho.

Aos colaboradores compete a entrega das competências necessárias para que a implantação do teletrabalho ocorra da melhor forma, vemos abaixo o quadro X que apresenta as situações concebidas com a pesquisa.

Tabela 5 - Categorização na dimensão Sistema de pessoas (sintético)

Subcategorias (analíticas)	Citações	%
Autônomas, disciplinadas, confiáveis, comprometidas, proativas e com maturidade profissional	28	35,90%
Oportunidades de crescimento profissional iguais 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.

Para que o trabalho remoto seja bem-sucedido, é importante que os colaboradores sejam autônomos, disciplinados, confiáveis, comprometidos, proativos e tenham maturidade profissional. Além disso, é necessário que eles tenham alta adaptabilidade e autogerenciamento.

Os quesitos mencionados pressupõem a necessidade de qualificar as competências necessárias para ascender a este modo de trabalho, como estamos tratando de uma provável migração do meio presencial para o meio teletrabalho, a maior parte dos relatos estiveram nesta subcategoria.

Os colaboradores que trabalham no modelo de teletrabalho esperam que o líder da equipe minimize e/ou mitigue eventuais prejuízos que possam ser causados pela falta de interação presencial. Além disso, eles esperam que as oportunidades de crescimento profissional sejam iguais às dos colaboradores do presencial.

No entanto, a pesquisa aponta para uma preocupação na gestão de pessoas entendendo que essa possa vir a ser prejudicada pela adoção do teletrabalho. Isso se dá pela falta de interação presencial entendendo que o desenvolvimento profissional dos colaboradores seria reduzido. Por isso, é importante que a cooperativa amadureça estratégias e adote o teletrabalho de forma organizada.

Foi apontado ainda que a gestão de carreira pode ser prejudicada pelo modelo de teletrabalho, pois é mais difícil para os líderes desenvolverem feedbacks e avaliações adequadas à distância. Aqui existe uma outra oportunidade de engajamento e ações a serem desenvolvidas.

Um último ponto foi a crença de que os profissionais mais adequados a modalidade seriam aqueles com atividades mais técnicas, ou seja, que necessitam de menor interatividade no dia-a-dia.

4.6 A experiência do teletrabalho face aos achados da pesquisa

As Cooperativas representam um grande potencial para a transformação da maneira como trabalhamos. Elas podem capacitar e promover mudanças estratégicas que proporcionem benefícios aos seus integrantes, sejam eles colaboradores ou cooperados, proporcionando melhora na qualidade de vida e aumento da produtividade.

Ao aproveitarem os resultados positivos da cooperação, de acordo com o *ethos* cooperativista, elas podem disponibilizar suporte e orientação para melhorar as habilidades individuais e coletivas, diminuindo despesas e riscos de projetos empreendedores, além de possibilitar oportunidades de emprego e de rendimentos.

Analisando com profundidade as subcategorias (analíticas), verificamos que aquelas com mais de dez citações, com base nos resultados da análise documental, indicam que a cooperativa pretende conquistar a sustentabilidade e profissionalização. A pesquisa também mostrou que é relevante a formulação, definição e acompanhamento de metas e índices, especialmente para conferir que a mudança não vá prejudicar as atuais finalidades.

Com relação à migração para o teletrabalho e considerando os dados obtidos na pesquisa, acreditamos ser necessário criar um modelo de administração de alterações que envolva o controle de seus processos. Este modelo deve compreender métricas e índices próprios para medir a evolução da transformação.

Ao longo do processo, é fundamental ouvir todos os principais envolvidos: colaboradores, líderes, parceiros e cooperados. Esses devem ser informados e envolvidos na discussão, pois poderão contribuir com suas experiências e ideias. Para que ocorra um engajamento dos colaboradores, é necessário implementar ações de comunicação interna que expliquem a importância da mudança e os benefícios que ela trará. Um plano de treinamento também deve ser desenvolvido para permitir a adaptação eficaz às novas práticas. É importante estimular mentoria e *coaching*, que ajudarão os colaboradores a se encaixarem na nova realidade.

A pesquisa demonstra que o teletrabalho é esperado a gerar um aumento da produtividade, a partir do maior engajamento das equipes e da melhoria da colaboração entre elas, independentemente do local de trabalho. Para isso, são essenciais ferramentas de comunicação, como câmeras de vídeo, *chats*, mensagens instantâneas e armazenamento de dados na nuvem. A tecnologia propicia ainda que os colaboradores possam acessar dados de qualquer lugar, favorecendo a velocidade de processamento e o controle de todas as atividades.

Esse novo modelo também proporciona flexibilidade, especialmente porque o ordenamento jurídico altera a relação de trabalho. Portanto, deverá existir uma verificação das entregas e da produtividade. Além disso, a flexibilidade em relação ao horário e ao local de trabalho motivam o colaborador a obter um melhor rendimento, pois poderá trabalhar nos períodos em que estiver mais concentrado e focado.

Além disso, a flexibilidade de horário pode auxiliar os colaboradores a executarem suas atribuições de maneira mais eficaz, com o mínimo de interrupções. Portanto, a flexibilidade de horário é uma grande vantagem para a implantação do teletrabalho.

A pesquisa sugere a análise dos aspectos legais e financeiros relacionados, de tal modo a conhecer as leis trabalhistas vigentes e os direitos dos trabalhadores. É necessário zelar pela segurança exigida para a função em questão e prevenir a sobrecarga de trabalho. Se o teletrabalho estiver sendo realizado em países estrangeiros, é preciso considerar as implicações trabalhistas locais. Os custos com o equipamento necessário para o teletrabalho também devem ser oferecidos e as economias de transporte, alimentação, seguro e demais despesas, consideradas.

Assim, surge a importância de se atentar às evidências teóricas que sugerem esses fatores legais e financeiros.

Quanto ao perfil dos colaboradores, a pesquisa sublinha a necessidade de se verificarem fatores como autonomia, disciplina, comprometimento e confiança.

No que concerne à motivação, algumas abordagens foram mencionadas. A flexibilidade e autonomia, que permitem que o profissional organize melhor sua rotina, bem como um ambiente saudável e estimulante que garanta local limpo e organizado, equipamentos adequados, oportunidades de desenvolvimento profissional, feedback e diálogo entre os membros da equipe, e a participação em projetos *on-line* também são apontadas.

Além disso, é essencial estabelecer metas e recompensas para aqueles que trabalham remotamente, de forma que possam alcançar e conservar um índice de motivação constante. De acordo com a pesquisa, não há necessidade de se estabelecer objetivos variáveis entre os profissionais de forma presencial e remota, mas o modo de acompanhar deve distanciar-se.

Recomenda-se que o teletrabalhador estabeleça seus próprios objetivos e se mantenha focado para cumprir as tarefas rapidamente e eficazmente. É importante que o superior incentive o empregado a demonstrar autonomia, inclusive fornecendo comentários e premiações quando um objetivo for alcançado, e oferecendo ferramentas que permitam ao profissional controlar e monitorar seus resultados. Da mesma forma, criam-se metas pequenas, que sejam fáceis de completar em um curto espaço de tempo, para elevar o nível de

motivação à realização do serviço.

O supervisor deve manter certa interatividade com o colaborador para que este possa expressar as suas necessidades e receba assistência com os desafios que enfrenta. O papel do líder é bastante significativo no processo de mudança ou de inércia, especialmente a partir da interpretação dele em relação não somente às expectativas da cúpula administrativa, mas também às condições de trabalho oferecidas e percebidas, Weymer e Moreira (2017).

Por isso, é importante incentivar a convivência em grupo e troca de experiências entre os membros da equipe, para que cada um esteja consciente de suas particularidades e do modo de atuação individual.

4.7 Percurso e ações para a migração e implantação do teletrabalho considerando as dimensões do modelo estrela.

A pesquisa enriqueceu as tratativas acerca do assunto teletrabalho na cooperativa, assim, apoiados nos resultados e nas análises, assinalamos a sugestão para proposta de migração da modalidade presencial ao teletrabalho sendo este em observância a algumas situações. Para tanto, amparados nos referenciais teóricos, em consonância com o modelo estrela, e a partir dos resultados concebidos na pesquisa, representamos o elemento estrutural que poderá seguir de direcionador na migração para o teletrabalho:

Figura 5 - Ilustração do elemento estrutural direcionador de apoio a implantação do teletrabalho



A estratégia é uma dimensão fundamental para o sucesso de qualquer cooperativa. Ela permite determinar o caminho que a organização deve seguir e o que fazer para alcançar os melhores resultados. Por isso, é importante que a cooperativa adote uma abordagem estratégica para o planejamento e a tomada de decisão bem como identificar quais objetivos pretende-se alcançar com a migração.

Ao almejar que a migração seja realizada de forma satisfatória, é importante identificar métricas e estabelecer as metas para acompanhamento (antes, durante e depois) da migração em face das pretensões requeridas. As pretensões da cooperativa levantadas junto a pesquisa são: atrair e reter talentos (colaboradores), aumentar a inovação nos processos, possibilitar contratações extra divisas, reduzir a necessidade de espaço físico, reduzir custos com a operação, ser reconhecido por modelo de sustentabilidade e ser reconhecido no sistema como referência em gestão.

O processo de mudança deverá ocorrer com base em análises das necessidades da cooperativa, dos requisitos legais, dos recursos financeiros disponíveis e das expectativas da cooperativa e dos colaboradores, para tanto, verificando as dimensões do modelo estrela e aprofundando nas análises verificamos:

Na dimensão da Estrutura, compete aos líderes definir e acompanhar metas e indicadores dos processos e de colaboradores (individuais). Manter o monitoramento contínuo dos resultados do teletrabalho verificando se as metas estão sendo atendidas.

Avaliar os relatórios mensalmente para determinar se alguma ação de correção é necessária, junto ao monitoramento espera-se que o progresso do trabalho seja registrado por meio de feedbacks entre os líderes e liderados. Estabelecer processos que fortaleçam a relação de confiança entre líderes e liderados além de promover uma rede de apoio e contato para os teletrabalhadores.

Ainda por meio dos líderes, este deve estabelecer objetivamente as atribuições dos colaboradores, promover a integração da equipe (presencial e teletrabalho), estimular a cultura da inovação, o comprometimento e a produtividade.

Na dimensão de processos e a competência lateral, o colaborador espera que a cooperativa venha disponibilizar estrutura física adequada (internet/ computadores/ móveis). A infraestrutura é essencial para o sucesso do trabalho remoto. É necessário que sejam consideradas questões como a disponibilidade de computadores, acesso à internet, sistemas de segurança, softwares apropriados e outros recursos para garantir o bom funcionamento das atividades.

O colaborador espera receber reembolso pela internet utilizada, além de ter a cessão

dos equipamentos necessários para o desempenho do teletrabalho.

As ferramentas que permitem e auxiliam a comunicação (*chat*, telefone, videoconferência e outros meios), são desejáveis, além de ferramentas de colaboração, como *Google Drive*, *Dropbox*, *Microsoft Teams* e outras, para que os colaboradores possam trabalhar em conjunto de forma remota. Em conformidade com a necessidade de se manter as competências laterais e a sinergia do processo, essa ação deverá englobar todos os colaboradores da cooperativa (presenciais e os teletrabalhadores);

É necessário o zelo pela eficiente comunicação entre os níveis relacionais, para tanto, certificar o domínio dos colaboradores em face das ferramentas tecnológicas é um dos imperativos.

Para a dimensão do sistema de recompensas, a pesquisa identificou que não há necessidade de criar metas exclusivas para o teletrabalhador, este espera apresentar o mesmo desempenho dos colaboradores do presencial.

Nessa dimensão, desenvolver, acompanhar indicadores de produtividade e a qualidade das entregas são fundamentais para a adequada recompensa. Os colaboradores ainda entendem que a possibilidade de contratar ou manter contratações de profissionais extra divisas é um diferencial.

As metas deverão ser claras e realistas, de modo que possa abarcar a produção e qualidade do trabalho entregue. Aspectos como a satisfação dos funcionários foram mencionadas como possibilidades de avaliação pela cooperativa.

A maior interação familiar propiciada pelo teletrabalho é relatada como uma recompensa e um fator de retenção de talentos. Outras situações como a flexibilização de horários de trabalho, local das atividades e a redução com os custos de deslocamento foram identificados como recompensas esperadas na adesão do modelo.

Na dimensão de pessoas, identificar e desenvolver competências inerentes ao teletrabalho (autônomas, disciplinadas, proativas, confiáveis, comprometidas, e com maturidade profissional), foram mencionadas como o principal fator de sucesso. A adaptabilidade e autogerenciamento também foram igualmente mencionadas.

A expectativa de que as oportunidades de crescimento pessoal sejam disponibilizadas de igual forma entre os teletrabalhadores e colaboradores do presencial também estão contidas nessa questão.

Ao líder, espera que este tenha habilidade para liderar e minimizar os eventuais prejuízos que os colaboradores possam ter ao optarem pelo teletrabalho.

Algumas situações que exigirão discussões de um colegiado são mencionadas, sendo:

- Estabelecer políticas de elegibilidade para processos e posições/funções aderentes ao teletrabalho;
- Identificar necessidade de treinamentos para utilização de tecnologias e desenvolvimento de competências para líderes e liderados;
- Estabelecer manual de boas práticas para exercício do teletrabalho, regras de comunicação, necessidades de conexão, ferramentas que permitam o trabalho em conjunto de forma remota e presencial;
- Desenvolver ações que viabilizem a sinergia entre a cooperativa e os colaboradores, bem como o cuidado da saúde mental dos teletrabalhadores;
- Estabelecer métricas para acompanhar os benefícios econômicos, produtivos e de sustentabilidade voltados ao projeto.

Após a análise dos fatores relevantes para o sucesso da cooperativa na migração para o teletrabalho, sendo essas descritas acima, apontamos tais ações como essenciais para a condução e migração para o trabalho remoto.

Todas essas ações visam facilitar a adaptação de todos os colaboradores ao novo modelo de trabalho, além de fornecerem a garantia de que as metas serão alcançadas. Dessa forma, a cooperativa pode obter os melhores resultados com o modelo de teletrabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Ao realizar este trabalho, foi possível perceber que é viável implantar um modelo de teletrabalho na Cooperativa de Trabalho Médico. Assim, propomos a utilização de um elemento estrutural direcionador como suporte à mudança, e uma forma de transição mais completa, o que aumenta a possibilidade de sucesso da implantação do teletrabalho.

Considerando-se os fatores apontados como os que facilitam e limitam a mudança organizacional, é necessário ressaltar que, mesmo com uma abordagem estruturada para a mudança, a Cooperativa de Trabalho Médico deverá conhecer e analisar os aspectos relacionados ao seu ambiente interno, assim como aspectos políticos que não foram abordados na pesquisa, a fim de garantir maior sucesso na implementação e adesão deste modelo.

Do ponto de vista da dimensão de processos, apontam-se os três fatores como fundamentais: a) estrutura física adequada; b) eficiente comunicação entre os níveis relacionais; c) domínio das ferramentas tecnológicas, visando que estes sejam oferecidos pela Cooperativa, compreendendo-se que a infraestrutura eletrônica seja de sua competência.

O processo de adaptação ao teletrabalho pode ser um desafio para alguns profissionais, exigindo treinamento adequado e investimento em melhorias tecnológicas. Além disso, é necessário que os profissionais tenham acesso a informações e ferramentas que permitam a realização de seu trabalho com segurança e qualidade, além de receberem feedbacks de seus liderados e que seus resultados possam estabelecer métricas de acompanhamento.

Os aspectos relacionados à falta de convivência, solidão, foram incipientes para promoverem discussões ou conclusões, fato pelo qual seria interessante que a cooperativa os abordasse por meio de outros meios ou em novas pesquisas. As recompensas derivadas e disponibilizadas ao teletrabalho foram relacionadas à possibilidade de se realizar as atividades laborais no ambiente familiar, ou em horários específicos a critério do colaborador, sem que se fizesse necessária a estabelecimento de recompensas diferentes das disponibilizadas aos colaboradores do formato presencial.

Nas relações estabelecidas entre os líderes e seus liderados, ficou evidente a necessidade de que ambos os públicos recebessem treinamento e se adaptassem ao modelo de teletrabalho. Espera-se que o líder possa neutralizar possíveis prejuízos quanto às oportunidades profissionais, ou seja, os entrevistados entenderam que as oportunidades profissionais devem ser iguais, independentemente da modalidade em que o colaborador estará inserido, sendo função do líder contribuir para que o teletrabalhador seja visto de forma justa.

A relação de confiança também foi objeto de diferentes comentários na pesquisa, seja pelo fato de o colaborador estar desempenhando seu trabalho sem a supervisão do líder direto, ou ainda esperando que a alta administração entenda que esse trabalho é importante para a cooperativa. Por conseguinte, propomos um aprofundamento nesse sentido de estudo. Conforme Christofoli (2023), no ambiente cooperativo em especial, trata-se a confiabilidade como fator essencial para manutenção das relações.

Acreditamos que a pesquisa atingiu seus objetivos de forma a disponibilizar à cooperativa um aprofundamento sobre o tema teletrabalho e que, certamente, poderá ser fundamental para obter resultados positivos e assertivos. É importante que esses fatores sejam levados em consideração.

6. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa não abordou as opiniões da alta administração, de sorte que não foi possível analisar ou sanear um dos entrevistados que ressaltou a descrença no projeto pela

inexistência de apoio da mais alta hierarquia organizacional. A inferência deste pesquisador acerca da discussão permite-me concluir que o apoio já se configura, mas identificamos a descrença de alguns gestores no modelo de teletrabalho.

Por outro giro, a cooperativa não assegurou propaganda adequada sobre o tema, não abordando-o com profundidade quando da implementação do projeto piloto, ou seja, não daremos a possibilidade de evolução do mesmo e aclarar dúvidas suscitadas. Em decorrência disso, a concepção é de que, para contribuir para a redução de tal ruído, seria relevante que a alta administração reforçasse a postura favorável ao teletrabalho, estabelecendo metas e objetivos para os líderes se encontrarem à vontade para aderir ao modelo.

A temática da confiança foi discutida várias vezes em diferentes contextos, sejam os ligados ao colaborador, dos líderes para com seus subordinados e de relação entre os líderes mais favoráveis em contraposição com aqueles não a favor dos trabalhos remotos.

É fundamental criar um clima de confiança no qual os gerentes que não decidam por trabalhar de forma remota não sofram julgamento ou perda de credibilidade por parte dos demais. Dessa forma poderão aderir à modalidade de trabalho com mais segurança, conforto e liberdade.

Também é aconselhável promover o diálogo entre os que optarem pelo teletrabalho e aqueles que não o fizerem, para que estes últimos possam entender melhor os benefícios oferecidos pelo método. Além disso, incentivar os colaboradores e gestores através de treinamentos para que possam se adaptar ao modelo e compreender as vantagens e desvantagens do mesmo pode ajudar a tornar mais aceita a adoção de trabalhos remotos.

7. REFERÊNCIAS

- Abilash, KM & Siju, NM (2021). Teletrabalho: um estudo empírico sobre desempenho no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento dos funcionários durante circunstâncias pandêmicas. *Gestão*, 8, 3547.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE*. Br, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almeida, T. D. F. D. (2021). O contributo das competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho (Doctoral dissertation).
- Antunes, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, v. 28, n. 81p. 39-53, 2014
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Adoção organizacional do teletrabalho: evidências de um país em desenvolvimento. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing countries*, 84 (1), e12008.
- Armenakis, A. A; HARRIS, Stanley G. Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, v. 9, n.2, p. 127-142, 2009.
- Bandeira, L. F. S. A (2021) mudança organizacional em uma universidade federal brasileira: Fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão.
- Bardin, L. (1977). *Análise do discurso*. Lisboa: Edições, 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo. SP: Edições, 70.
- Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2012). Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista Eletrônica De Contabilidade*, 1(2), 123. <https://doi.org/10.5902/198109466235>
- 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* (pp. 39-63). Petrópolis: Vozes.
- Boesche, L. *Fidelidade Cooperativa*. Curitiba: OCEPAR/SESCOOP-PR, 2005

- Bressan, C. L. (2005) *Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial*. I Seminário de Gestão de Negócios. Anais... Curitiba: FAE Business Scholl, 2004.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1994), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Routledge, London.
- Carnall, CA (1986). Rumo a uma teoria para a avaliação de mudança organizacional. *Relações Humanas*, 39, 745–766. doi: 10.1177 / 001872678603900803
- Castells, M. (2020). O digital é o novo normal. *Fronteiras do Pensamento*, 26.
- Cook, M. (1994) The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*
- Costa, G. W., Andrade, B. P. B., & Piran, F. A. S. (2021). Proposição de um modelo de gestão para micro e pequenas marcenarias do setor moveleiro. *Revista Produção Online*, 21(3), 680-708.
- 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>
- Christofoli, V., & Weymer, A. S. Q. (2023). The relationship between self-efficacy and organizational reputation in cooperative organizations. *Cadernos EBAPE. BR*, 21, e2022-0015. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220015x>.
- Cunha, M. P. e; REGO, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, V.1, Nº2, Jul./Set. 2002.
- Daft, Richard L. (2008). *Organizações: Teoria e Projeto*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Denzi, N. K; Lincoln, Y. S.; e Colaboradores. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Diretoria Executiva (2014), equipe Intercâmbio. *Manual de Intercâmbio Nacional: Normas Derivadas*. São Paulo: Confederação Nacional das Cooperativas Médicas.
- Diretoria Executiva (2014) equipe Intercâmbio. *Cartilha Ranking de Intercâmbio*. São Paulo: Confederação Nacional das Cooperativas Médicas.
- Diretoria Executiva (2016) equipe Tecnologia. *Protocolo de Transações: Manual de Definições de Padrões e Especificações Técnicas para Utilização*. São Paulo: Confederação Nacional das Cooperativas Médicas.
- 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).
- Dülfer, E (1994). *International Handbook of Cooperative Organizations*. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.

- 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.
- 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>.
- Fernandes, L. A. (2013) Modelo de Mudança Organizacional: Estudo de Caso no Setor de Compras. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil - Universidade Federal do Pará. Belém.
- Fernandino, J. A. (2007). Arquiteturas organizacionais para estruturação da área de P & D em empresas do setor elétrico brasileiro. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG. Belo Horizonte
- Ferreira Júnior, S. C. (2011). Servitização no mercado brasileiro de livros didáticos: implicações organizacionais para as editoras (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28-46.
- Fink, S. L.; Jenks, R. S.; Willits, R. D. (1983). *Designing and managing organizations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Fisher, K. (2011). *The distance manager: A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Franke, W. (1978). *O Direito das Sociedades Cooperativas*. São Paulo: Saraiva/Editora da Universidade de São Paulo, 1978
- 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>.
- Furlanetto, C. D. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Conscious Capitalism and Construction of Humanized Relationships: A Study in a Credit Cooperative from the Sensemaking Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 27. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.en>.
- Galbraith, J.; Downey, D.; Kates,(2011) *A. Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Porto Alegre: Bookman.

- Galbraith, J. Star Model. Galbraith Management Consultants. Central Valley (EUA), 18 de abril de 2022. Disponível em: <https://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>
- 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>.
- Gerards, R; De Grip, A.; Baudewijns, C. (2018) . As novas formas de trabalhar aumentam o engajamento no trabalho ?. Revisão de pessoal.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, 35(2), 57-63.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In: A. B., Silva, C. K., Godoi, & R., Bandeira-de-Mello. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos (pp.115-146). São Paulo: Editora Saraiva
- Goncalves, G. D. O. (2020). Teletrabalho e mudança organizacional: percepção de gestores da ANVISA (Doctoral dissertation).
- 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.
- Grosskopf, W; Münkner, H; Ringle, G. (2009). Promotion of members – the principal objective. In: Our Co-op: Idea – Mission – Achievements. Deutschland, AG SPAK Bücher,p. 57-69.
- 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>.
- Harari, Y. N. (2015). Sapiens - Uma breve história da humanidade. Porto Alegre: L&PM.
- Hughes, M. (2011) . Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? Journal of Change Management. Vol. 11, n. 4, p. 451– 464.
- Junior, H. A. I. R. (2005). JF; BABIN, B.; MONEY, AH; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.
- Junior, J. C. F. (2000) Telecommuting: O Paradigma de um novo estilo de trabalho -RAE Light - FGV-SP, [s. l.], p. 8 - 17,
- Kretly, P., Kogon, K., Merrill, A.(2016). 5 Escolhas: O caminho para uma produtividade Extraordinária. Rio de Janeiro, HSM Editora/ FranklinCovey.

- Lamb, I. T.; Lacerda, D. P.; Dresch, A. (2017). A tecnologia empresarial Odebrecht como filosofia de projeto organizacional—um estudo de caso na Braskem SA. *Suma de Negocios*, v. 8, n. 17, p. 31-46.
- Lee, D.-J.; Sirgy, J. M. (2019) Work-Life Balance in the Digital Workplace: The Impact of Schedule Flexibility and Telecommuting on Work-Life Balance and Overall Life Satisfaction. *Springer - Thriving in Digital Workspaces Emerging Issues for Research and Practice*, [s. l.], p. 355 – 37.
- 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* (pp. 406-423). Routledge.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984
- Machado, P. A.(1975) *Comentários à Lei do Cooperativismo*. São Paulo: Unidas.
- 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>
- Masongsong, C. M.; Pilapil, S. R.; Melchor, O. Z. (2020). Telecommuting Versus Traditional Work Environment: Determinants of Job Satisfaction as Perceived by Individual Contributors and Supervisors. *Eurasian Studies in Business and Economics*, Springer Nature Switzerland, p. 35 – 46.
- Masuda, A.D, Holtschlag, C., & Nicklin, J.M (2017). Por que a disponibilidade do teletrabalho é importante: Os efeitos do teletrabalho no engajamento por meio da busca por metas. *Desenvolvimento de carreira internacional* .
- Minayo, M. C. de S (2008). *O desafio do conhecimento*. 11 ed. São Paulo: Hucitec.
- Minayo, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ2015*, 3.
- 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.

- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Teletrabalho: O trabalho em qualquer lugar, em qualquer lugar, a qualquer hora da organização no século 21. *Journal of Marketing & Management*, 8 (2), 47-54.
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2020). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3). DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>
- Ostrom, E. (2009). Social cooperation in collective-action situations. In: Rösner, H. J.; Nieswandt, F. S. *Beiträge der Genossenschaftlichen Selbsthilfe zur Wirtschaftlichen und Sozialen Entwicklung. Teilband 1.* Germany: LIT Verlag, p. 49-69.
- Pellegrini, D. *A Luta Sem Fim: História da U.L.* 1.ed. Londrina: ed. Midiograf,s.d.
- 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>.
- Periard, G.(2018). A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Ministério da Infraestrutura - Governo Federal . [S. l.], 5 mar. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, WB (2018). Elaborando a mudança: A função dos comportamentos de elaboração do trabalho do funcionário para uma mudança organizacional bem-sucedida. *Journal of Management*, 44 (5), 1766-1792.
- Pham, H. H. (2016). Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees within the Telecommuting Environment in Vietnam. *IJSER - International Journal of Scientific & Engineering*, [S. l.], p. 1511 – 1520.
- Pinho, D. B.(2001). *Cooperativismo: Fundamentos Doutrinários Teóricos*. São Paulo: Mimeo.
- Pino Neto, M. L. (2004). *Liderança para uma organização sustentável: um estudo da Braskem*. 2004. 182 f. Dissertação (Mestrado em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo) – Depto. de Engenharia Ambiental. Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador.
- Potter, E. (2013). Telecommuting: The future of work, corporate culture and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1030-1>
- Rodrigues, A. C. B. (2011). *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- 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*
- Santos, J. L. S. (2009). Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul - CIGU. Anais... Florianópolis: INPEAU/UFSC.
- Santos, M. H. C. (2015). O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao Nível do Chão de Fábrica: O Caso da Autoeuropa. 147 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2015.
- Santos, M. S. S. (2014). Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Santos, M. R.; Chaves, M. R.; Silva, A. V. (2019). Gestão e Processo Decisório: As Mudanças nas Estruturas Organizacionais da Universidade Federal de Goiás. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, SP, v. 10, n. 1, p. 2582–2598.
- Savić, D. (2020). COVID-19 e o trabalho de casa: Transformação digital da força de trabalho. *Gray Journal (TGJ)*, 16 (2), 101-104.
- Schall, M. A.(2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity. 2019. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Master of Science, San Jose State University.
- Seegert, S., Chapman, B., Bork, K., Runkle, K., & Eickhoff, C. (2020). Melhoria da qualidade de dados de trauma: a experiência de um centro com teletrabalho e gerenciamento de dados sem papel. *Journal of Trauma Nursing | JTN*, 27 (3), 170-176.
- Scherer, F. L. (2007). Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. 2007. 338 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Spinelli, M. (2003) Filósofos Pré-socráticos. Primeiros Mestres da Filosofia e da Ciência Grega. 2ª edição. Porto Alegre: Edipucrs, 2003, PP. 167–271.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*| ISSN-e: 2237-1427, 9(3).
- 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*.

- Vander E. T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Não a extensão do teletrabalho, mas as características do trabalho como preditores proximais do bem-estar relacionado ao trabalho. *Jornal de medicina ocupacional e ambiental*, 59 (10), e180-e186.
- Vecchia, A. C. D. (2010). *Apostila do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas*. Londrina: Ed. FGV, 2010.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman
- Yousef, DA (2017). Compromisso organizacional, satisfação no trabalho e atitudes em relação à mudança organizacional: um estudo no governo local. *International Journal of Public Administration*, 40 (1), 77-88.
- Yvone, M. G. (2019). *Telecommuting in the 21st century*. Dissertação - Baker College Flint, PROQUEST - Baker College Flint, Michigan, 2019.
- 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., & Silva, E. D. D. (2014). A contribuição do conceito de competências nos campos científico e gerencial: um tour sobre pesquisas empíricas e suas relações epistemológicas. <http://repositorio.furg.br/handle/1/6937>.
- Weymer, A. S. Q., & Maciel, C. D. O. (2014). The influence of the Overqualification and Learning on Individuals' job Satisfaction. *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. <https://doi.org/10.5585/rgss.v6i1.280>.
- _____. <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/fevereiro-planos-de-assistencia-medica-alcancam-49-milhoes-de-beneficiarios>
- _____. *Memorial Unimed 25 Anos: Cooperativismo Médico São Paulo: Cartaz*, 1992.
- _____. <https://www.unimed.coop.br/site/sistema-unimed>
- _____. <https://www.unimedlondrina.com.br/quem-somos/>

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Pontifícia Universidade Católica do Paraná PPAD – Programa de Pós-graduação em Administração Tese de Doutorado

O objetivo do presente roteiro de entrevista é levantar dados para identificar os Fatores determinantes para a implantação do modelo de teletrabalho na cooperativa. É importante salientar que as informações obtidas serão empregadas para fins exclusivamente acadêmicos, direcionadas para desenvolvimento de Dissertação Mestrado do PPGCOOP (Programa de Mestrado em Cooperativas) da Escola de Negócios da PUCPR. A sua identidade será mantida em sigilo, caso essa seja uma condição da sua empresa. Agradeço pela sua contribuição.

Hericson Caprioli

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE DADOS – COOPERATIVA MÉDICA PESQUISADA DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Qual o seu tempo de atuação na empresa?

Qual seu grau de escolaridade?

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa Etária: () 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 49 () mais de 50 anos

Nível do cargo ocupado: () Gerente () Colaborador

Perguntas:

1. Na sua opinião quais os fatores contribuem na implantação de um modelo de teletrabalho?
2. Do ponto de vista estratégico, você acredita que a implantação do modelo de teletrabalho estaria contida nos direcionadores estratégicos cooperativa?

Missão: Oferecer solução integral à saúde que proporcione segurança e bem-estar para clientes, cooperados e colaboradores, valorizando o ato médico com responsabilidade social

Visão: Ser referência nacional em assistência à saúde de forma sustentável, valorizando clientes, colaboradores e cooperados

Valores: Ética, cooperação, transparência, efetividade, liderança, inovação, visão sistêmica, responsabilidade social e gestão profissional.
3. Considerando que a estratégia determina e define os pontos aonde a cooperativa almeja chegar, como você visualiza a implantação do teletrabalho?

4. Na sua opinião quais fatores estruturais hierárquicos contribuem para a implantação do teletrabalho?
5. Na sua opinião quais fatores estruturais hierárquicos são limitantes na implantação do teletrabalho?
6. O que você considera como imprescindível na atuação da liderança na implantação do teletrabalho?
7. Na sua opinião quais requisitos técnicos são essenciais para a implantação do teletrabalho?
8. Você visualiza a possibilidade de migração para este modelo a partir de que momento, quais necessidades técnicas e operacionais devem ser supridas?
9. Na sua opinião quais pontos podem contribuir para possibilitar a manutenção da sinergia e interação entre as equipes?
10. Na sua opinião quais os fatores influenciam diretamente na obtenção de resultados do colaborador em teletrabalho?
11. Como você visualiza o acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos colaboradores no teletrabalho?
12. Qual a sua visão sobre acompanhamento de atividades e recompensa na implantação do teletrabalho?
13. Qual sua percepção sobre as pessoas elegíveis ao teletrabalho, existe alguma competência necessária?
14. Como você visualiza a gestão de pessoas (feedbacks e demais momentos com os colaboradores), existe algum prejuízo aos colaboradores do teletrabalho?
15. Como você acredita se constituir o desempenho e a evolução profissional do colaborador em teletrabalho?

