Fundação Getúlio Vargas - FGV
Escola Brasileira de Administração Pública – EBAPE
Mestrado em Administração Pública - MAP

Sabrina da Silva Lima

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Brasília/DF
2022

SABRINA DA SILVA LIMA

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE).
Área de concentração: Administração Pública

Orientador: Professor Dr. Bernardo de Abreu Guelber Fajardo

Brasília/DF
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Lima, Sabrina da Silva

Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público / Sabrina da Silva Lima. -- 2022

47f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Bernardo de Abreu Guelber Fajardo.

Inclui bibliografia.

1. Teletrabalho – Estudo de casos. 2. Setor público. 3. Percepção. 4. COVID-19 Pandemia, 2020 - Aspectos econômicos. I. Fajardo, Bernardo de Abreu Guelber. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4012

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

SABRINA DA SILVA LIMA

"UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO".

DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DATA DA DEFESA: 24/11/2022

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFº BERNARDO DE ABREU GUELBER FAJARDO

PROFº BERNARDO DE ABREU GUELBER FAJARDO
ORIENTADOR(A)

PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
MEMBRO INTERNO

PROFª VANESSA MURTA REZENDE
MEMBRO EXTERNO

RIO DE JANEIRO, 24 DE NOVEMBRO DE 2022.

PROFº/ª FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR(A)

PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

D4Sign 3cd7b335-8561-441a-948a-8afb837949a1 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que de alguma forma contribuíram e ajudaram a tornar possível a realização desta pesquisa e principalmente a Deus por trilhar meus caminhos até aqui.

> “Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar". Josué 1:9

RESUMO

Objetivo - Aprofundar o tema teletrabalho no setor público brasileiro, observando as potencialidades e as lacunas, visando analisar e descrever as percepções dos profissionais no teletrabalho do setor público e evidenciar quais desafios enfrentados desde o processo de planejamento, implantação, controle e adaptação dos trabalhadores.
Metodologia - Pesquisa qualitativa de caráter descritivo sobre a percepção do teletrabalho dos trabalhadores e dos gestores, no período de 2020 a 2022, em conjunto com a revisão bibliográfica sobre o tema, principalmente em artigos científicos recentes, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas de caráter qualitativo com os gestores e aplicado formulário aos trabalhadores envolvidos no processo, visando formar a triangulação dos dados (formulários, entrevista e análise de conteúdo).
Resultados - A pesquisa indicou que as percepções dos trabalhadores sobre a experiência vivenciada no teletrabalho foram positivas, com relatos de maior produtividade, horário flexível, objetividade nas reuniões, entre outros. Bem como pontos de atenção relação às orientações na comunicação, ou seja, diminuição de ruído/ falhas na comunicação e ainda no quesito treinamento.
Limitações - Está delimitado temporalmente durante o período pandêmico, de 2020 a 2022, e espacialmente em uma coordenação da SCTIE/MS, que aderiu ao teletrabalho e selecionou 100% dos trabalhadores para a modalidade.
Contribuições Sociais – Contribuir para a melhoria da gestão do processo de trabalho na Coordenação, bem como uma replicação do processo de trabalho em teletrabalho para outras secretárias.
Originalidade - Em síntese, foi possível observar que a efetivação do teletrabalho em uma referida coordenação dentro da SCTIE/MS, no período da pandemia causada pela Covid-19, mesmo que implantado de uma forma emergencial, superou as expectativas tanto dos gestores quanto dos trabalhadores. Notou-se, ainda, que mesmo com alguns desafios e limitações, as percepções positivas são superiores em comparação com as percepções negativas no que diz respeito à permanência e utilização do teletrabalho no período pós-pandemia.

Palavras-chaves: Teletrabalho, percepção, desafios, setor público.

ABSTRACT

Objective - Deepen the theme of telework in the Brazilian public sector, observing the potentialities and gaps, aiming to analyze and describe the perceptions of professionals in telework in the public sector and highlight the challenges faced since the process of planning, implementation, control and adaptation of workers.
Methodology - Descriptive qualitative research on the perception of telecommuting by workers and managers, from 2020 to 2022, together with the bibliographic review on the subject, mainly in recent scientific articles, semi-structured interviews of a qualitative nature were also carried out with managers and applied a form to the workers involved in the process, aiming to form the data triangulation (forms, interview and content analysis).
Results - The survey indicated that workers' perceptions of their telecommuting experience were positive, with reports of greater productivity, flexible hours, objectivity in meetings, among others. As well as points of attention regarding communication guidelines, that is, reducing noise/communication failures and also in terms of training.
Limitations - It is temporally delimited during the pandemic period, from 2020 to 2022, and spatially in a SCTIE/MS coordination, which adhered to telework and selected 100% of workers for the modality.
Social Contributions – Contribute to improving the management of the work process in the Coordination, as well as replicating the work process in telework for other secretaries.
Originality - In summary, it was possible to observe that the implementation of telework in a aforementioned coordination within the SCTIE/MS, in the period of the pandemic caused by Covid-19, even if implemented on an emergency basis, exceeded the expectations of both managers and workers . It was also noted that even with some challenges and limitations, positive perceptions are superior compared to negative perceptions with regard to the permanence and use of telework in the post-pandemic period.

Keywords: Telework, perception, challenges, public sector

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da amostra..... 27
Tabela 2 - Característica da População Amostral 27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Carga horária e custos pessoais do home Office 31
Gráfico 2 - Isolamento social e empatia entre os colaboradores 32
Gráfico 3 - Produtividade e monitoramento do trabalho 33
Gráfico 4 - Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho 35

LISTA DE SIGLAS

CEPH	Comitê de conformidade ética em pesquisa envolvendo seres humanos
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IN	Instrução Normativa
MS	Ministério da Saúde
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SCTIE	Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1. Objetivo da Pesquisa 15
1.2. Relevância da Pesquisa 15
1.3. Delimitação do Estudo. 15
2. MARCO TEÓRICO 16
2.1. Definição de Teletrabalho 16
2.2. Teletrabalho na Administração Pública Brasileira 17
2.3. Vantagens e Desvantagens do *Home Office* 18
3. METODOLOGIA 23
3.1. Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados 24
3.2. Análise dos Dados 25
3.3. Características da Amostra 26
4. RESULTADOS 28
4.1. Carga horária e custos pessoais do home-office 28
4.2 Isolamento social e empatia entre os colaboradores 31
4.3 Produtividade e monitoramento do trabalho 32
4.4 Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho 33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 36
5.1. Implicações do estudo 38
6. REFERÊNCIAS 40
7. APÊNDICE A - FORMULÁRIO SOBRE TELETRABALHO 44
7.1. instrumento de coleta de dados 44

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira, ao longo das últimas décadas, vem buscando cada vez mais a necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir seus custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e tornar-se mais transparente e democrática (FARIA, 2009). Em meados dos anos 1990, o Plano Diretor da Reforma do Estado – (PDRAE) cumpriu o papel de definir os objetivos e estabelecer as diretrizes de uma ampla reforma que buscava o aumento da eficiência nos serviços públicos (BRASIL,1995a).

Desde então, há o aprimoramento dos processos de trabalho para se adequar à nova realidade, por intermédio de legislação para regulamentação de modo que se adeque às demandas que surgem por meio das necessidades e, assim, aperfeiçoar suas entregas visando ao aumento da eficiência, competitividade e qualidade, para atender de forma mais rápida às demandas da sociedade.

Nesse sentido, segundo Silva (2015), o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), pioneiro em adotar a implantação do teletrabalho como projeto-piloto entre o período de 2005 a 2006, apresentou um ganho de produtividade de 10,5% e uma economia em logística de 47,1%. Ainda, conforme Filho, José et al. (2020), na pesquisa realizada no Tribunal de Contas da União (TCU), foi possível alcançar 45% de redução do estoque de processos. Nesse sentido, a adoção do regime de teletrabalho deve ser pautada pela busca de melhoria dos serviços prestados, pelo aumento da produtividade e pela redução de custos, possibilitando melhorar os resultados da administração pública.

O ano de 2020 foi atípico, caracterizado por uma pandemia declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) causada pela Covid-19 em decorrência da proliferação mundial do novo surto de coronavírus (Sars-Cov-2). Dentre as providências a serem adotadas pela sociedade, foi imposto o isolamento social, o que possibilitou a modalidade de trabalho remoto. A Organização Internacional do Trabalho - OIT (2020) corroborou com a recomendação de que, desde as que as medidas de encerramento ou de confinamento entraram em vigor, uma grande parte da população ativa foi instruída a ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente – caso as suas funções o permitissem. Organizações que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, bem como organizações que nunca tinham experimentado esta modalidade antes da pandemia, começaram a enviar o seu pessoal para casa, criando as condições para a mais vasta experiência de teletrabalho em massa da história.

O contexto socioeconômico gerado pela pandemia e as consequências da disseminação da doença anunciada pelos órgãos sanitários, que exigia a adoção de medidas de segurança

como o distanciamento social, provocou o aumento considerável na migração ao teletrabalho, tanto por órgãos privados como pelos órgãos públicos.

Ademais, mesmo sendo realidade no contexto da administração pública brasileira, Silva (2015) aponta que parece existir algum nível de resistência dos órgãos públicos e dos servidores com relação a essa modalidade de trabalho. Para a autora, é relevante que o Estado brasileiro busque avançar na adoção do teletrabalho no setor público, uma vez que essa modalidade pode gerar um conjunto de vantagens, não somente para os servidores, como também para as organizações que o utilizam, possibilitando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Essa modalidade foi inserida na administração pública em 2016, inicialmente regulamentada pelo poder judiciário por meio da Resolução nº 277 de 2016 do Conselho Nacional de Justiça, que possibilitou aos servidores estatutários do judiciário o exercício do teletrabalho.

Essa migração, que ganhou visibilidade no momento crítico da Pandemia, já vinha sofrendo transformações e crescimentos no setor público de 21,1%, entre 2017 e 2018, conforme Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) e divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2020, as atividades exercidas em *home office* pelo setor público foi de 28,3% (IPEA, 2020).

Por conseguinte, o Governo Federal, com intuito de modernizar a gestão de pessoas e aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos, promulgou a Instrução Normativa ME nº 65/2020, que estabelece orientações para adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como objetivo simplificar as regras do programa de gestão e ampliar a adoção do teletrabalho, focado na entrega de resultados e redução das despesas administrativas.

Dados publicados pelo Governo Federal sobre uma economia gerada aos cofres públicos de R$ 1.419 bilhão com o trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19 e que a experiência foi positiva durante esse período.

Apesar de apenas nove órgãos aderiram ao processo de adesão ao teletrabalho para o período pós pandêmico (BRASIL, 2020), o teletrabalho se tornou uma realidade no país, principalmente, nos órgãos públicos por meio de sua regulamentação.

Para fins de esclarecimento, nesta pesquisa foram adotados os conceitos de teletrabalho, trabalho remoto e *home office* como sinônimos, ou seja, aqueles que são antagônicos à modalidade comumente denominada “trabalho presencial” (BRASIL, 2020).

Em outras palavras, o termo teletrabalho – ou seus sinônimos, conforme Mendes, Oliveira e Veiga (2020), *telecommuting, e-work, telework, home office, work from home*, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel – é utilizado para definir aquele trabalho que é executado com o uso de tecnologias de informação e comunicação em um ambiente diferente do escritório ou instalação de produção, onde o trabalhador tem pouco ou nenhum contato pessoal com os colegas de trabalho. Nesse sentido, pode ser entendido também como *home office*, trabalho remoto ou trabalho à distância, sem a necessidade de estar fisicamente na instituição; como consequências de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (T.I.C.) que permitiram o exercício das atividades laborais em qualquer lugar.

Dessa maneira, com base na definição da OIT (2020), podemos conceituar o teletrabalho (ou trabalho remoto) como uma espécie de trabalho performado em local diverso ao local central do empregador e/ou do centro de produção, implicando na utilização de tecnologias que amplifiquem e facilitem a comunicação e, consequentemente, induzem ao distanciamento físico.

Com base nesse contexto, estabeleceu-se uma delimitação temporal baseada no período pandêmico entre 2020 e 2022 e uma delimitação espacial na estrutura do Ministério da Saúde, atualmente composto por sete secretarias em seu organograma, sendo que cada secretaria tem sua composição de departamentos e coordenações.

Dentro desse cenário de implantação do teletrabalho nos órgãos públicos, destaca-se a Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos (SCTIE), que tem como principais competências a formulação, implementação e avaliação da Política Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde. No período pandêmico, a Secretaria aderiu ao regime de teletrabalho, nos moldes da Portaria MS nº 428/2020 e da Instrução Normativa ME nº65/2020.

Nesse sentido, a SCTIE destacou-se por aderir 100% ao *home office* e, por ter um processo de trabalho organizado e estruturado, pôde fazer a migração para a modalidade teletrabalho sem prejuízos nos acompanhamentos das demandas pelo gestor, diferentemente de outras coordenações do Ministério que não aderiram à modalidade.

Essa necessidade chamou atenção para o aperfeiçoamento dessa modalidade de trabalho, que ganhou destaque no mundo em 2020, continua presente no mercado de trabalho, mas, no entanto, precisa ser aprimorada na administração pública.

Neste panorama, esse trabalho de pesquisa surge com a seguinte pergunta: “Qual a percepção dos trabalhadores e gestores em relação ao teletrabalho?”

1.1. Objetivo da Pesquisa

O presente estudo tem por objetivo principal em conhecer e analisar a percepção do teletrabalho na visão dos trabalhadores e dos gestores de uma coordenação da Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos – SCTIE, do Ministério da Saúde, durante a pandemia da Covid-19.

1.2. Relevância da Pesquisa

A relevância dessa pesquisa reside na contribuição para aprofundar o conhecimento sobre os resultados da adoção do teletrabalho, bem como compreender a experiência do teletrabalho na administração pública, sob a ótica dos gestores e trabalhadores, tal como por força da Portaria MS nº 428/2020, que elegia um percentual mínimo de trabalhadores para inclusão na modalidade, e da Instrução Normativa ME nº 65/2020 que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais do Programa de Gestão, com vistas à implantação em outros órgãos públicos, adequação na coordenação pesquisada e definição de políticas públicas acerca do tema.

1.3. Delimitação do Estudo.

Esse estudo está delimitado temporalmente durante o período pandêmico, de 2020 a 2022, e espacialmente em uma coordenação da SCTIE/MS, que aderiu ao teletrabalho e selecionou 100% dos trabalhadores para a modalidade.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definição de Teletrabalho

O termo “teletrabalho” muito se assemelha ao significado de *home office*. Segundo o dicionário Michaelis, teletrabalho é definido como: “Trabalho fora do escritório de uma empresa, geralmente em casa, com ou sem vínculo empregatício, havendo comunicação com a firma pela internet ou por telefone. Atualmente o teletrabalho é uma prática habitual em qualquer parte do mundo”. (MICHAELIS, 2021)

Segundo Sobratt (2020), *Home office*, uma das modalidades de trabalho, é todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets, smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

O *home office* implementado em decorrência da pandemia da Covid-19 é um arranjo eventual, pois foi a modalidade de trabalho adotada por muitas empresas para contornar a crise (Agência Brasil, 2020). Ressalta-se que as pessoas que estão trabalhando em casa muitas vezes tiveram horários de trabalho modificados e possuem grandes chances de interrupções e distrações com a presença da família que também se encontra em casa devido à pandemia (SPURK; STRAUB, 2020).

Saccaro (2016) amplia alguns aspectos importantes do teletrabalho ao abarcar a flexibilidade de horários na execução das atividades, o que permite ao trabalhador formular a estratégia de aproveitamento do tempo mais adequada a seu perfil, a fim de atingir as metas de produção, favorecendo a eficiência. Além disso, ele aponta o melhor aproveitamento do tempo que seria desperdiçado com o trânsito, de modo que possa ser alocado em atividades produtivas, de lazer ou de convívio familiar, o que é interessante, tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do empregador.

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (TASCHETTO E ROEHLICH, 2019).

2.2. Teletrabalho na Administração Pública Brasileira

No Brasil, desde a concepção da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT (Decreto nº 5.452/1943) havia previsão de trabalho à distância. Entretanto somente em 2011 foi regulamentada a Lei nº 12.551/2011 garantindo o status e tratamento desses trabalhadores remotos e presenciais e, em 2017, com a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) foram inseridos os regramentos para essa relação de trabalho, no âmbito do domicílio do empregado ou à distância.

Na perspectiva da Administração Pública, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi o pioneiro na implantação do teletrabalho no serviço público brasileiro. Conforme Goulart (2009) o projeto piloto de teletrabalho neste órgão teve início em 2006, após a elaboração de um modelo, com sugestões de normas de implantação, etapas e instrumentos. Silva (2015) aponta que o teletrabalho no Serpro gerou um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia logística de 47,1%.

Corroborando com a legalização da modalidade de teletrabalho na administração pública para os servidores do judiciário, em 2016 foi instituída a Resolução nº 277 do Conselho Nacional de Justiça.

Neste cenário, outros órgãos aderiram ao trabalho remoto, como Tribunal de Contas da União, Advocacia Geral da União, Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, entre outros, e com a pandemia do Covid-19, o processo foi acelerado no Poder Executivo Federal, que instituiu a Instrução Normativa ME nº 65/2020, que trouxe regras e ampliação do trabalho remoto com foco na entrega de resultados e redução das despesas administrativas (BRASIL, 2021).

Pela IN ME nº 65/2020, teletrabalho é conceituado como “modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência”.

Destarte, ficou estabelecido pela IN ME nº 65/2020 (BRASIL, 2020) que o teletrabalho não poderá ser adotado em atividades cuja natureza exija a presença física do servidor na instituição ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e não pode diminuir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo (BRASIL, 2020).

Essa normativa determina também que os servidores que aderirem ao teletrabalho deverão assinar e cumprir o plano de trabalho. Sendo que o monitoramento de cada entrega cabe ao chefe imediato, e este pode desligar o servidor do teletrabalho em caso de descumprimento ao estabelecido no plano. Além disso, o servidor precisa permanecer disponível para contatos telefônicos, checar regularmente sua caixa de e-mail, apresentar-se na instituição sempre que convocado e zelar pelas informações acessadas de forma remota, observando as normas internas e externas de segurança da informação (BRASIL, 2020).

Vale destacar, no entanto, que a implantação do programa de gestão é facultativa aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e deve ocorrer em função da conveniência e do interesse do serviço prestado, não se constituindo direito do participante.

Essa coordenação dentro da SCTIE, por meio da Portaria 428/2020, que elegia os participantes para a modalidade de trabalho, utilizou-se da formalidade da legislação para aderir essa regime de trabalho, e quando decretada transmissão comunitária no final de março de 2020, a decisão da gestão da época, foi colocar todo mundo em *home office* que vai de encontro das palavras de Silva (2015) apontando que parece existir algum nível de resistência dos órgãos públicos, e, mesmo que incipiente, já pode ser visto como realidade, conforme previsto na Instrução Normativa Nº65/2020 que regula a modalidade de trabalho para a execução das atividades passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos, e que conforme Silva, A., (2015) possibilitando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade e que evidenciou na percepção tanto dos trabalhadores quanto da gestão essa efetividade na entrega das demandas durante esse período pandêmico na modalidade de teletrabalho.

2.3. Vantagens e Desvantagens do *Home Office*

Ademais, mesmo sendo realidade no contexto da Administração Pública Brasileira, Silva (2015) aponta que parece existir algum nível de resistência dos órgãos públicos e dos servidores com relação a essa modalidade de trabalho. Para a autora, é relevante que o Estado brasileiro busque avançar na adoção do teletrabalho no setor público uma vez que essa modalidade pode gerar um conjunto de vantagens, não somente para os servidores, como também para as organizações que o utilizam, possibilitando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A possibilidade de adotar o trabalho remoto depende de diversas variáveis. Inicialmente, o servidor necessita demonstrar interesse em trabalhar remotamente e seu supervisor deve admitir sua participação, avaliando se o servidor possui o perfil adequado ao *home office* e se as tarefas desenvolvidas podem ser realizadas nesse regime. Inclusive, pode ocorrer controle de jornada de trabalho, sendo necessário que o funcionário esteja disponível para acessar o sistema sempre que for solicitado. É comum ter prioridade aqueles que exercem atividades com maior exigência de concentração e que não necessitam de interação constante com os demais colegas. Também há preferência para pessoas com deficiência ou que tenham familiar com deficiência, gestantes e lactantes ou aquelas com limitações para o deslocamento (ROCHA; AMADOR, 2018).

No contexto brasileiro, pesquisa conduzida no próprio Serpro e na Receita Federal evidenciou vantagens do teletrabalho como a melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho e família, maior produtividade, flexibilidade, redução de custo e tempo de deslocamento (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). A utilização dessa nova configuração de trabalho traz impactos na vida dos trabalhadores quantos das instituições. Essa modalidade de trabalho requer planejamento e disciplina, e uma boa percepção para identificar os benefícios e as dificuldades de se trabalhar longe da organização.

Para Silva (2015), o teletrabalho no setor público brasileiro, mesmo que incipiente, já pode ser visto como realidade. Complementa que é relevante que o Estado brasileiro busque avançar na adoção do teletrabalho no setor público uma vez que essa modalidade pode gerar um conjunto de vantagens, não somente para os servidores, como também para as organizações que o utilizam, possibilitando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, principalmente como flexibilidade, ganho de qualidade de vida e outros benefícios para os colaboradores beneficiados (ROCHA; AMADOR, 2018).

De todo modo, a decisão para a adoção do *home office* no setor público deve primar por resultados satisfatórios que atendam ao interesse da sociedade (SILVA, 2015). Assim sendo, as atividades preconizadas devem ter como orientação as atribuições em que seja possível verificar o desempenho do servidor e a qualidade do serviço realizado (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

E com a implantação do teletrabalho surgem diversos desafios para a gestão de pessoas, no que diz respeito à supervisão das atividades. Os padrões de supervisão, de descentralização e autonomia, além da credibilidade no teletrabalhador, traçam uma discussão acerca do atual cenário brasileiro. Por isso, inicia-se uma nova procura a um perfil de gestor capaz de liderar pessoas virtualmente, por meio de modernas formas de gerenciá-las, motivá-las, bem como

avaliá-las (SILVA, 2015). Desse modo, a gestão focada nos resultados se intensifica, o que faz com que as metas e processos sejam mais objetivos. Além disso, também se identifica a necessidade de se gerar a isonomia em meio aos colaboradores, evitando assim conflitos entre os trabalhadores presenciais e os teletrabalhadores. Sendo assim, o obstáculo é conseguir implantar esse modelo de forma segura e gradual, conforme a realidade de cada organização (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018)

Rocha e Amador (2018) alertam que muitas vezes a modalidade é tomada como a grande solução para os problemas do trabalho, mas que na prática ela apresenta algumas questões preocupantes, como dificuldade de mudanças na estrutura organizacional, queda de produção na fase inicial, erros na seleção das tarefas, adaptação à nova modalidade, dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores, perda da integração e vínculo com a organização, isolamento social, dificuldade de ascensão na carreira.

No Brasil, Barros e Silva (2010) destacam a falta de visibilidade do teletrabalhador e a dificuldade relatada por líderes no acompanhamento do desempenho de seus subordinados, retomando questões de controle e avaliação dos teletrabalhadores. A questão do gerenciamento de profissionais que não podem ser vistos todo o tempo foi também levantada por Groen et al. (2018), não exatamente como uma desvantagem, mas como um desafio para os gestores. Filardi, Castro e Zanini (2020) indicam a falta de comunicação, perda de vínculo com a empresa, problemas psicológicos, infraestrutura e controle do teletrabalhador. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) verificaram a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade. Rocha e Amador (2018), por sua vez, ressaltam que existe uma série de riscos envolvidos, principalmente em relação à individualização do trabalho, a qual pode acarretar o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.

Contudo, conforme Rocha e Amador (2018), o *home office* também causa impactos positivos tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Alguns desses impactos são os aumentos significativos da produtividade, redução de custos à empresa e funcionários, maior satisfação dos trabalhadores e redução de trânsito na cidade.

Coenen e Kok (2014) apontam que os trabalhadores que são designados para o *home office* tendem a se esforçar mais do que quando trabalhavam em escritórios para mostrar resultados à empresa, impactando positivamente na produtividade. Lippe e Lippényi (2020) entendem que se o *home office* for por muito tempo e sem supervisão direta, os trabalhadores

tendem a apresentar uma queda na sua qualidade de trabalho, e que, consequentemente, pode afetar a produtividade da organização.

O teletrabalho precisa de uma postura disciplinada por parte do profissional, pois no ambiente familiar a chances de distrações são maiores do que no ambiente profissional (CIFARELLI; SOUZA, 2016). Além disso, é necessário ter autodisciplina, organização e se sentir bem trabalhando sozinho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Segundo Queiroga (2020), a perda do contato social e a distância física podem estabelecer barreiras de comunicação e dificuldade do trabalhador perceber o resultado da atividade realizada por sua equipe. Desta forma deve-se escolher o meio de comunicação mais adequado para cada situação. Desde o início do *home office* tem se utilizado ferramentas de comunicação como o *Microsoft Teams*, usado para realização de reuniões que permitem compartilhamento de tela (EAD/AFU, 2020), bem como outras ferramentas que auxiliam na comunicação, tais como o Google Meet e Google Chat que permitem conversas em texto, voz e realização de reuniões para até trinta participantes (TILLMAN, 2020).

Em relação à produtividade, a distância física não interfere na realização das atividades, independentemente do tamanho da equipe, segundo estudo da Fundação Dom Cabral (2020). Para o *home office* ser bem-sucedido é necessário criar regras e estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas, é preciso manter o foco e ter apoio da empresa para oferecer treinamentos, e, assim, os funcionários se sentem mais motivados e produtivos, trabalhando com conforto e autonomia (GATTI; TERRA; PORTUGAL et al, 2018).

O fato é que o trabalho remoto é uma boa alternativa para diminuição dos custos operacionais e no crescimento da eficiência e dos índices de produtividade, reduzindo os custos com a estrutura física das unidades operacionais. Além disso, também contribui para a melhoria de indicadores socioambientais através da diminuição na emissão dos poluentes emitidos pelos meios de transporte, bem como a queda do consumo de papel e de outros bens e serviços nesses espaços (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020)

O trabalho remoto compulsório apresentou um efeito positivo no compromisso com o trabalho, sendo os trabalhadores em *home office* mais propensos para trabalhar horas extras, durante a noite ou finais de semana. Entretanto, esse maior engajamento ao trabalho tem consequências negativas na saúde ocupacional do trabalhador, afetando diretamente também o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (PALUMBO, 2020). A situação da pandemia eliminou as barreiras que existiam entre vida pessoal e trabalho, além de prejudicar as estratégias que os trabalhadores tinham para se desconectar da atividade laboral (ALLEN et al., 2020). As

barreiras geográficas entre lazer e trabalho deixaram de existir e ambos os domínios passaram a coexistir no mesmo ambiente, dificultando os momentos de descanso (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

No que diz respeito à flexibilidade, no estudo de Mann et al. (2000, citado em MANN E HOLDSWORTH, 2003), os participantes apontaram que a flexibilidade vem da liberdade de gerir o seu próprio tempo. Estar em teletrabalho permite que os indivíduos tenham a liberdade de escolher as horas em que realizam as tarefas e as horas de lazer e ainda afirmam que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que passam menos tempo fora de casa e utilizam o tempo que seria gasto com a ida e volta do trabalho para estar com a família. Wisner (1987, citado em PINTO, 2003) considera que o tempo gasto em deslocamentos desempenha um papel importante na carga global de trabalho. Muitos trabalhadores, sobretudo mulheres, preferem ter más condições de trabalho e de salário, desde que não tenham de fazer longos deslocamentos para o trabalho. E Steil e Barcia (2001) ponderam sobre a diminuição dos deslocamentos residência-escritório central, que é especialmente importante em grandes metrópoles, uma maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho com prioridades pessoais e familiares, possibilidade de aproveitar integralmente os períodos de picos individuais de trabalho e redução nos custos de transporte, estacionamento e vestuário. Mello (1999) diz ainda que há mais tempo com a família, e pode-se dedicar mais ao lazer e aos *hobbies*, decorrendo também menos stress pelas relações conflitantes no trabalho.

Indicadores habituais de avaliação do desempenho, como assiduidade e pontualidade, perderam o sentido na nova realidade. Sem tais indicativos, a pressão que ocorre nos trabalhadores remotos pode ser maior sobre o desempenho, exigindo níveis maiores do que era demandado anteriormente à pandemia (SANDALL; MOURÃO, 2020).

Lidar com a nova realidade requer empresa-empregado trabalhando juntos, com a empresa respeitando o momento de desconexão dos trabalhadores a fim de evitar problemas de saúde ocupacional (NASCIMENTO; CREADO, 2020). Não obstante disso, parte dos trabalhadores em trabalho remoto compulsório sentiram uma diminuição na qualidade do próprio trabalho que fazem (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020).

Lepletier e Cruz (2018) destacam que em uma organização de ponta, seja ela pública ou privada, os processos precisam ser mapeados e melhorados constantemente. Isso traz diversos benefícios para a organização

Em síntese, o teletrabalho já é realidade em muitas instituições públicas, pelo fato de admitir flexibilidade na execução de tarefas e metas dentro das definições de eficiência no meio

organizacional e ainda proporciona benefícios práticos ao servidor público quanto ao aumento da sua qualidade de vida e otimização dos custos administrativos para a instituição (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Como vantagens para o trabalhador, as mais explícitas são: maior produtividade, eficiência, flexibilização de horários e maior disponibilidade para integração familiar (BOONEN, 2002). Por outro lado, a fixação de grandes metas e cobrança de produtividade podem tornar o trabalhador vulnerável à hiperconexão, que ocorre quando ele não consegue se liberar da atmosfera profissional, separando as questões pertinentes ao trabalho das questões pessoais, gerando exaustão e configurando uma desvantagem do teletrabalho (FINCATO; LEMONJE, 2019)

Dentre as vantagens para a organização, se destacam: ganhos em produtividade, redução de custos fixos, redução de riscos de acidente no percurso de ida e volta para o trabalho - o que reduz o número de afastamentos, e redução com custos de recrutamento e seleção. Em contrapartida, uma desvantagem da implantação do *home office* é a perda da identidade organizacional, ocasionada pela ausência ou ineficácia da comunicação entre o colaborador e a própria organização (BOONEN, 2002).

Provavelmente com a adoção quase massiva dessa modalidade devido à pandemia, a tendência é que esse tipo de trabalho se torne cada vez mais comum mesmo após o fim da pandemia, como aponta pesquisa da SOBRATT (2021), que revela que com o trabalho remoto cada vez mais consolidado como modelo de trabalho eficiente, chegou a 91% o percentual de profissionais qualificados que acreditam que o futuro do trabalho será de modelo híbrido, ou seja, revezando entre dias presenciais e remotos. André Miceli, editor chefe da MIT Technology Review Brasil (2020) defende que o modelo híbrido ideal seria um ou dois dias em casa e o restante da semana no escritório.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter qualitativo, com fins descritivos, usufruindo de dados primários obtidos por meio da aplicação de um formulário *Google Forms* (trabalhadores) e entrevista semiestruturada (gestores), circunscrevendo-se a uma coordenação da Secretaria de Ciência Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde, do Ministério da Saúde, que detalha em profundidade a percepção dos trabalhadores e dos gestores acerca do teletrabalho, definindo-se quanto aos meios, como um estudo de caso.

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta-se como descritiva pois se refere às características de determinada população ou de determinado fenômeno, porque visa descrever a percepção, acerca de política de teletrabalho no Ministério da Saúde, no momento pandêmico.

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso e também de campo, porque focaliza na realidade dos teletrabalhadores e dos gestores da SCTIE/MS no período pandêmico e coleta de dados primários na coordenação escolhida.

No que tange a definição dos sujeitos participantes da pesquisa, foram delimitados critérios adotados para selecionar a coordenação que fez parte dessa pesquisa, de modo que pudessem compartilhar suas percepções a respeito do processo de mudança de modalidade do presencial para o teletrabalho. Os critérios foram:

- Pessoas de ambos os sexos;
- Trabalhar ou ter trabalhado em *home office* durante o período da pandemia;
- Gestores que gerenciaram as equipes na fase de transição do presencial para o teletrabalho no Ministério da Saúde.

Sendo assim, a coordenação escolhida da SCTIE/MS atendeu aos critérios e que em sua atual estrutura conta com 27 técnicos (cargo operacional) e 4 gestores (cargo de gestão).

3.1. Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

No que tange à definição dos sujeitos participantes da pesquisa, foram delimitados os trabalhadores de uma coordenação na SCTIE pertencentes à estrutura burocrática do Ministério da Saúde, sendo eles operacionais e de gestão, de modo que pudessem compartilhar suas percepções a respeito do processo de mudança de modalidade presencial para o teletrabalho.

No tocante à estratégia de coleta de dados, adotou-se o uso de formulário com perguntas fechadas e abertas, que melhor condizia com o objetivo da pesquisa e entrevista semiestruturada. Conforme Creswell (2021) há benefícios no uso integrado de diferentes métodos. Foi realizado um piloto para validação das perguntas do formulário, que foi aplicado em uma Secretaria do Ministério da Saúde com a colaboração dos trabalhadores e foi observado que algumas perguntas não estavam claras e não conseguiriam atingir os objetivos propostos da pesquisa, e foram modificadas.

No decurso, foi submetido à apreciação do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos – CEPH/FGV os documentos necessários para aplicação da pesquisa, no qual foram aprovados no dia 30 de maio de 2022, por meio do Parecer nº 153/2022.

O formulário aprovado contemplou 21 itens, divididos em dois tópicos: perfis dos respondentes e teletrabalho. Os itens foram distribuídos em 14 questões fechadas e 7 questões abertas, nas quais o inquirido pôde escrever livremente suas respostas, bem como a entrevista semiestruturada que continha 7 perguntas basilares.

No sentido de formalizar a pesquisa, foi enviado um e-mail com uma carta de apresentação da pesquisa para a Coordenação escolhida da SCTIE que atendeu aos requisitos, solicitando autorização para aplicação do formulário aos trabalhadores, bem como as entrevistas com os gestores. Após autorização, foram encaminhados e-mails aos gestores com a Carta de Apresentação da Pesquisa, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi solicitado sugestão de data e horário para a entrevista, além da lista dos e-mails dos teletrabalhadores, o que, de imediato, foi atendido por dois gestores, tanto com datas e horários das entrevistas como a lista dos teletrabalhadores. Dessa forma, a pesquisa envolveu 27 trabalhadores (87% - cargo operacional) e 4 gestores (13% - cargo de gestão), totalizando 31 pessoas (100%).

De posse das informações, a coleta de dados por meio do formulário ocorreu no período compreendido entre 3 e 15 de junho de 2022. Inicialmente foi encaminhada correspondência eletrônica para os 27 trabalhadores, em que continha o link do *Google Forms* (https://forms.gle/aai1w4NzuwWtfQU36) para a participação da pesquisa sobre o tema teletrabalho. Destas, em um primeiro momento, obteve-se 10 respondentes (37% - cargo operacional) e, após nova solicitação de preenchimento, obteve-se 17 respondentes (63% - cargo operacional).

Em paralelo, foram realizadas as entrevistas, nos dias 7 e 8 de junho de 2022, com os dois gestores que aceitaram participar da pesquisa (50% cargo de gestão). Para a realização das entrevistas dos gestores foram utilizados dois métodos: um de forma presencial e a outro por meio eletrônico, utilizando-se da ferramenta *Microsoft Teams.*

As respostas subjetivas e objetivas foram elencadas em planilha eletrônica por meio do *Microsoft Excel*. Destaca-se que foi mantido o foco da pergunta-problema: “Qual a percepção dos trabalhadores e gestores em relação ao teletrabalho?”

3.2. Análise dos Dados

Como técnica de análise de dados, decidiu-se pela lógica de raciocínio de Bardin para o exame do conteúdo. Para Lawrence Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de

técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise qualitativa consiste na presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração. E ainda, apresenta os critérios de categorização, ou seja, escolha de categorias (classificação e agregação). Categoria, em geral, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos" (BARDIN, 2011).

Essa análise de conteúdo foi realizada por meio do formulário, bem como das entrevistas, conforme ensinamentos de Bardin (2011). Dessa forma, foram realizadas em três fases: pré-análise: exploração do material; e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Quanto ao tratamento dos dados, o percentual de retorno obtido foi de 63% de formulários respondidos e 50% de entrevistas realizadas, o que permitiu uma análise do tema investigado.

Foram definidas categorias de análise tanto dos dados quanto das entrevistas, sendo aspectos relacionados ao processo de migração (implementação) para o teletrabalho, orientações no processo de trabalho, produtividade e monitoramento, aspectos positivos e negativos do teletrabalho comparando-se a percepção entre os perfis selecionados, trabalhadores e gestores, sendo 63% e de 50%, respectivamente.

3.3. Características da Amostra

A população do presente estudo foi de 31 pessoas, entre 27 teletrabalhadores, que preencheram o formulário; e 4 gestores, que foram entrevistados.

Do universo dos trabalhadores, obteve-se 17 formulários respondidos, 1 pessoa não concordou em participar e 9 não se manifestaram; quanto aos gestores, do universo de 4 gestores, apenas 2 aceitaram participar e efetivamente foram entrevistados, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Composição da amostra

Tabela 1. Composição da amostra

Corpo técnico	**Frequência**	**Part. %**
Total	27	100%
Responderam ao questionário	17	63,0%
Não responderam ao questionário	10	37,0%
Gestores	**Frequência**	**Part. %**
Total	4	100%
Entrevistados	2	50%
Não entrevistados	2	50%

Fonte: autoria própria

Assim, a amostra efetiva totaliza 19 respondentes.

Quanto ao gênero, 12 são do sexo feminino (63%) e 7 são do sexo masculino (37%). A faixa etária predominante, em ambos os sexos, é entre 28 e 37 anos e não há diferença entre o estado civil, pois os solteiros e casados perfazem quantitativos iguais, 7 a 7 (37% cada).

Quanto à escolaridade, o doutorado é a de maior preponderância entre os respondentes nas categorias profissionais, totalizando 11 pessoas (58%), sendo que a maioria é do sexo feminino.

Quanto ao vínculo dos trabalhadores a predominância é de consultores, num total de 11 pessoas (58%), seguido por bolsistas (26%), e apenas 3 servidores públicos federais (16%). Os dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Característica da População Amostral

Tabela 2. Característica da População Amostral

	Frequência	**Part. %**
TOTAL	19	100%
Sexo		
Feminino	12	63%
Masculino	7	37%
Faixa Etária (idade)		
58 ou mais	2	11%
De 48 a 57	4	21%
De 38 a 47	3	16%
De 28 a 37	8	42%
De 18 a 27	2	11%
Estado civil		
Solteiro(a)	7	37%
Casado(a)	7	37%
Divorciado(a)	3	16%

Viúvo(a)	1	5%
Morando junto	1	5%
Escolaridade		
Graduação	3	16%
Especialização	1	5%
Mestrado	4	21%
Doutorado	11	58%
Vínculo com o Ministério da Saúde		
Bolsista	5	26%
Consultor	11	58%
Servidor Público Federal	3	16%

Fonte: autoria própria

4. RESULTADOS

Em relação aos resultados da pesquisa, vale ressaltar que os dados coletados, ao serem analisados, foram categorizados em 4 compactos grupos, sendo:

a) Carga horária e custos pessoais do home-office;
b) Isolamento social e empatia entre os colaboradores;
c) Produtividade e monitoramento do trabalho;
d) Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho.

4.1. Carga horária e custos pessoais do home-office

Para a categoria **Carga horária e custos pessoais do home-office**, houve relatos de sobrecarga de trabalho por 10 pesquisados (53%), o que evidencia a extrapolação da carga horária contratada. Por outro lado, foi relatado a flexibilidade de carga horária, de modo positivo, apresentado por 16 relatos (84%), sendo 10 do sexo feminino e 6 do sexo masculino, com maioria na faixa etária entre 28 e 37 anos, que possui doutorado como escolaridade predominante.

Adicionalmente, em relação a custos, foi relatado por 5 pesquisados (26%), de modo negativo, que tiveram que adequar o espaço residencial para o teletrabalho; e como

consequência positiva, a economia de gastos pessoais a exemplo de tempo de deslocamento, transporte, gasolina e alimentação, contemplando melhor qualidade de vida.

De forma geral, os teletrabalhadores enfatizaram pontos negativos em relação ao teletrabalho, incluindo a sensação de sobrecarga de trabalho implicando em excesso de carga horária, além da exposição de sentimentos geradores de adoecimento ao teletrabalhadores. Notou-se, porém, que, mesmo assim, houve sugestão de implantação de modelo híbrido (online e presencial) por parte da gestão, relatada por um dos entrevistados "[...] *nesse sentido estamos atrasados e pensando na satisfação do servidor, em saúde mental e emocional, e é importante ter essa flexibilidade*". Miceli (2020) defende que o modelo híbrido ideal seria 1(um) ou 2(dois) dias em casa e o restante da semana no escritório e SOBRATT (2021) revela que com o trabalho remoto cada vez mais consolidado como modelo de trabalho eficiente, chegou a 91% o percentual de profissionais qualificados que acreditam que o futuro do trabalho será de modelo híbrido, ou seja, revezando entre dias presenciais e remotos. O conteúdo das respostas recebidas, e que são favoráveis à modalidade de teletrabalho, não no sentido literal da palavra, mas com modificações, a exemplo citaram o sistema de teletrabalho híbrido (presencial e online) e relatam que esse modelo atenderia a demanda.

E, com uma visão positivista do teletrabalho, foi destacado que o teletrabalho proporciona facilidades aos agentes públicos, contribuindo para a motivação profissional, pessoal e qualidade de vida. Corroborando com os aspectos positivos encontrados nas respostas dos pesquisados, Saccaro (2016) enfatiza que o teletrabalho amplia alguns aspectos importantes do trabalho ao abarcar a flexibilidade de horários na execução das atividades, permitindo ao trabalhador formular suas próprias estratégias de aproveitamento do tempo o que se adequa melhor ao seu perfil, a fim de atingir as metas de produção, favorecendo a eficiência. Nesse sentido, 52,9% dos respondentes avaliaram que houve aumento na sua produtividade em teletrabalho, enquanto 35,3% afirmaram que a produtividade permaneceu a mesma coisa e 11,8% que a produtividade foi reduzida, e a gestão corrobora " *que mesmo no presencial a produtividade era muito alta*". Dessa forma, a pesquisa demonstra que a maioria dos teletrabalhadores tiveram a percepção de uma produção com resultado eficaz.

Foi descrito também que muitas vezes houve a extrapolação do horário de expediente para produzir e dar respostas às atividades demandadas, bem como "*perda de referência do horário de trabalho"* o que vai ao encontro ao disposto por Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017), que afirma que foi verificado a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade em relação aos superiores.

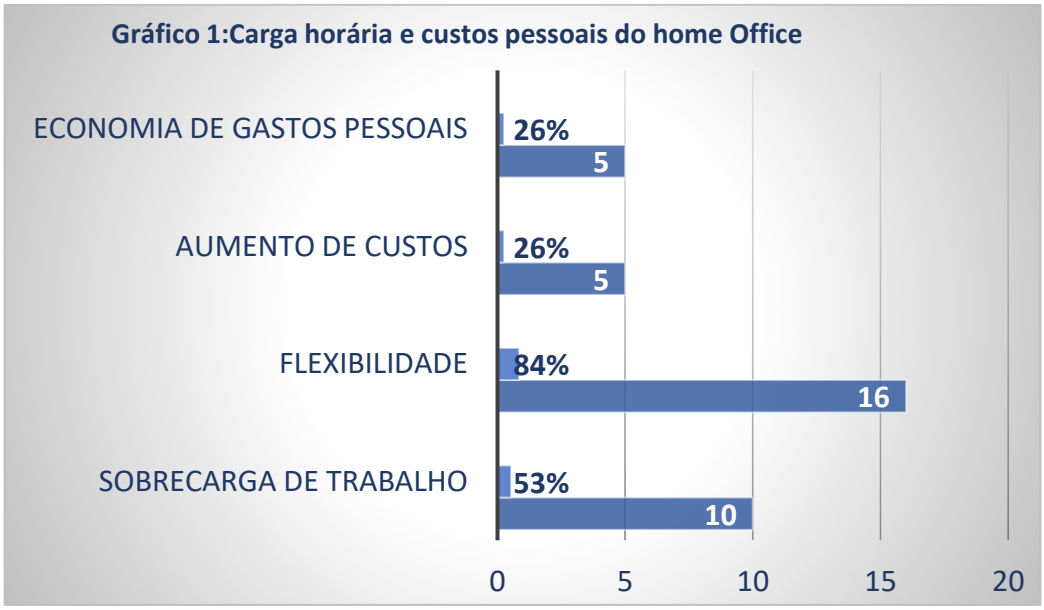
Confirmado por Coenen e Kok (2014) que aponta que os trabalhadores que são designados para o *home office* tendem a se esforçar mais do que quando trabalhavam em escritórios para mostrar resultados à empresa, o que fica evidente com a descrição do teletrabalhador *"algumas vezes trabalhamos mais do que o horário, há necessidade de ter um autocontrole para não ser distraído por tarefas pessoais em casa"*, e que ainda validam que precisa de uma postura disciplinada por parte do profissional, pois no ambiente familiar a chances de distrações são maiores do que no ambiente profissional (CIFARELLI; SOUZA, 2016). Além disso, é necessário ter autodisciplina, organização e se sentir bem trabalhando sozinho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) .

No que diz respeito à flexibilidade, tanto os gestores quanto os trabalhadores demonstraram como uma visão positiva e no estudo de Mann et al. (2000, citado em Mann e Holdsworth, 2003), apontaram que a flexibilidade vem da liberdade de gerir o seu próprio tempo e ainda afirmam que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que passam menos tempo fora de casa e utilizam o tempo que seria gasto no deslocamento para estar com a família. Nesse sentido, Steil e Barcia (2001) ponderam sobre a diminuição dos deslocamentos residência-escritório central, que é especialmente importante em grandes metrópoles, maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho com prioridades pessoais e familiares, possibilidade de aproveitar integralmente os períodos de picos individuais de trabalho e redução nos custos de transporte, estacionamento e vestuário. Mello (1999) diz ainda que há mais tempo com a família, e pode-se dedicar mais ao lazer e aos hobbies, decorrendo também menos stress pelas relações conflitantes no trabalho.

Verifica-se nas perspectivas apontadas pelos respondentes sobre fatores favoráveis ao teletrabalho, inclusive sustentado pela literatura de Mendes; Oliveira e Veiga (2020) o fato é que o trabalho remoto é uma boa alternativa para diminuição dos custos operacionais e no crescimento da eficiência e dos índices de produtividade, reduzindo os custos com a estrutura física das unidades operacionais. Além disso, também contribui para a melhoria de indicadores socioambientais através da diminuição na emissão dos poluentes emitidos pelos meios de transporte, bem como a queda do consumo de papel e de outros bens e serviços nesses espaços, que do ponto de vista da gestão, esses custos podem inclinar tanto positivamente quanto negativamente, como por exemplo, para o servidor os custos aumentarem com internet e energia e para o governo os custos diminuíram, gerando economicidade para o estado, e para muitos trabalhadores essa visão de custos também foram bem relativa, alguns relataram que houve ganhos de flexibilidade, de reuniões sem atraso, de objetividade nos contatos, além de redução

dos custos e outros informaram que tiveram perdas como gasto inicial com equipamento adequados (computador atualizado, plano de internet mais rápida, etc... que são necessários para o trabalho, mas que são pagos pelo trabalhador).

Gráfico 1 - ***Carga horária e custos pessoais do home Office***



Fonte: autoria própria

4.2 Isolamento social e empatia entre os colaboradores

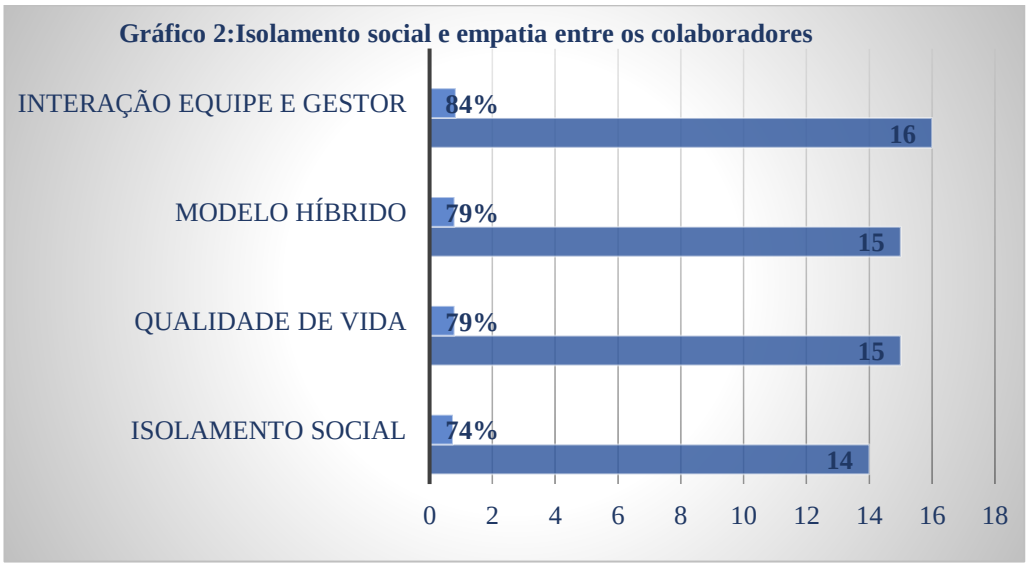
Para a categoria **Isolamento social e empatia entre os colaboradores,** foi relatado por 14 pesquisados (74%) da amostra, prejuízo emocional causado pelo isolamento social, pela falta de interação, solidão e redução da socialização. Entretanto, mesmo havendo queixas relacionadas ao isolamento, foi considerado, pela maioria, maior integração entre a equipe e gestor, correspondendo a 84% nos itens bons e excelentes.

Foi relatado pelo teletrabalhador "*menor contato social com os colegas e não ter oportunidade do contato presencial da equipe*", o que vai ao encontro com o autor Queiroga (2020), que relata que a perda do contato social e a distância física podem estabelecer barreiras de comunicação e dificuldade do trabalhador perceber o resultado da atividade realizada por sua equipe. Desta forma deve-se escolher o meio de comunicação mais adequado para cada situação. A gestão também apontou "q*ue o trabalho presencial possibilita interações em tempo real, que no remoto não possibilita, que é uma grande fragilidade, e esse processo acaba*

tendendo a nos isolar quando estamos em trabalho remoto, isolar da sociedade ou isolar no sentido da presença física. E falta a socialização, que a socialização no remoto ela é controlada."

Por fim, pontos importantes a serem considerados, relatados por 15 dos teletrabalhadores (79%), foram melhoria na qualidade de vida, organização do tempo, segurança, sendo até desejado como modelo de modalidade de trabalho, não como modelo totalmente *online*, mas um modelo híbrido, que minimizaria os efeitos na saúde mental dos trabalhadores e poderia ser adotado como modelo ideal para a coordenação ora pesquisada, assim como para todo o Ministério da Saúde.

Gráfico 2 - Isolamento social e empatia entre os colaboradores



Fonte: autoria própria

4.3 Produtividade e monitoramento do trabalho

Para a categoria **produtividade e monitoramento do trabalho**, foi relatado por 11 teletrabalhadores (58%), que tiveram maior foco, concentração, e que conseguiram definir melhor suas metas, planejaram melhor as atividades a serem cumpridas e produziram um maior número de entregas, que foram acompanhadas e monitoradas pelas ferramentas *online* disponíveis.

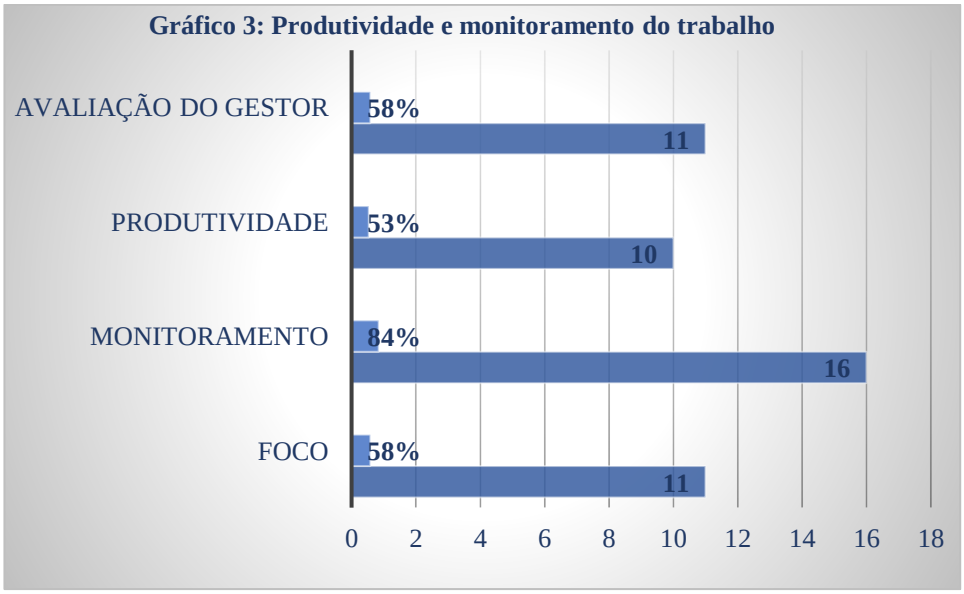
Em relação ao monitoramento, 16 pesquisados (84%) relataram que perceberam o monitoramento e *feedbacks* das entregas das metas pactuadas, em sua maioria do sexo feminino, e 53% que houve aumento da produtividade.

Quanto à avaliação, 11 trabalhadores (58%) confirmaram a avaliação do gestor, sendo a maioria do sexo feminino (55%) e com doutorado.

A gestão relatou que a "produtividade foi altíssima e ainda o acompanhamento era realizado por meio das ferramentas (Trello, Power bi, SEI, WhatsApp, SharePoint, planilha e Dashboard) e das reuniões semanais por meio do *Teams*", corroborando com as percepções dos trabalhadores.

Foi relatado, *a priori*, economia de recursos financeiros e de tempo de deslocamento. Essa percepção da gestão e dos trabalhadores é confirmada por Saccaro (2016) que aponta o melhor aproveitamento do tempo desperdiçado com o trânsito, sendo alocado em atividades produtivas, de lazer ou de convívio familiar, o que é interessante, tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do empregador, como evidenciado, proporcionando melhora na qualidade de vida.

Gráfico 3 - Produtividade e monitoramento do trabalho



Fonte: autoria própria

4.4 Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho

Na categoria **Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho**, 7 respondentes (37%), sendo 5 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, na pluralidade com escolaridade doutorado, mencionaram que não houve orientação por parte da gestão. Entretanto, a gestão percebeu uma integração total dos teletrabalhadores por meio de várias ferramentas *online*, não observando falhas na gestão, mas reconheceu que pode ter havido falhas de comunicação.

Os 12 demais respondentes (63%), sendo 7 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, na maior parte com escolaridade doutorado, responderam que havia orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho, ficando evidente uma falha de comunicação e não uma falha de gestão.

Considerando esse aspecto de orientação do processo de trabalho, na visão da maioria dos trabalhadores (89%), houve orientações e melhoria no fluxo de trabalho e habilidades e ainda 68% reforçam que houve metas e prazos estabelecidos. Em contrapartida, 5% consideram que não houve diferença significativa no fluxo de trabalho e que 16% relataram que não houve uma estruturação, bem como informaram que a rotina era igual à do presencial.

No entanto, na percepção dos gestores de modo geral, as orientações eram passadas por meio de reuniões semanais instituídas pela coordenação e o processo de trabalho já era estruturado pela gestão. Destacaram, inclusive, que ao migrarem a equipe para o teletrabalho não houve dificuldades de gerir o fluxo de trabalho e das metas pactuadas, o que foi acompanhado por meio de várias ferramentas que foram sendo aprimoradas nesse período de *home office*. Ainda validaram que entre a maioria dos trabalhadores as metas foram pactuadas em 58,8%.

Nesse cenário, ao considerar que o *home office* exigiu meios necessários para interação e comunicação da equipe para verificação do acompanhamento e desenvolvimento desses teletrabalhadores, a gestão nesse período pandêmico conseguiu aprimorar as ferramentas utilizadas para o trabalho remoto. Lepletier e Cruz (2018) destacam que em uma organização de ponta, seja ela pública ou privada, os processos precisam ser mapeados e melhorados constantemente. Este aspecto traz diversos benefícios para a organização, como se pode notar no trecho citado a seguir da fala de um entrevistado:

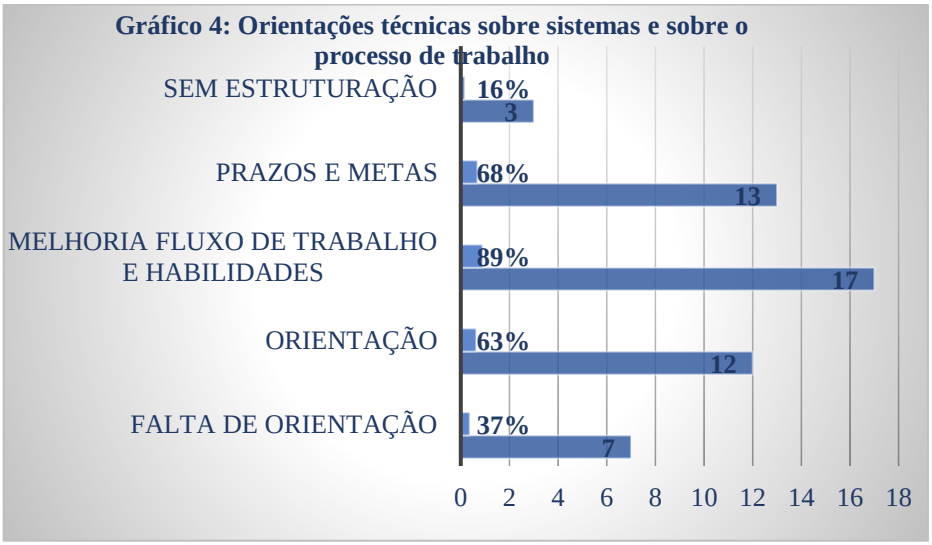
> "a gestão salienta, já utilizávamos o SEI, que é online a planilha de acompanhamento de projetos online, um dashboard, Power bi, onde nesse Power bi, a coordenação verificava a demanda da equipe e conseguia gerenciá-la, mas por causa da pandemia, ele foi sendo aprimorado e ainda as reuniões semanais que eram feitas online pela ferramenta via teams, que é uma ferramenta do Ministério da Saúde e que ainda são realizadas até hoje"

De acordo com Green e Roberts (2010), os gerentes de equipes virtuais devem aumentar o uso das ferramentas de comunicação tecnológicas síncronas visando à melhoria da qualidade e a frequência do relacionamento interpessoal entre membros do grupo e líderes de equipe. Sobre a temática que desde o início do *home office* tem se utilizado ferramentas de

comunicação como o Microsoft Teams, usado para realização de reuniões que permitem compartilhamento de tela, os trabalhadores ratificam a interação e comunicação dentro da coordenação: "F*acilita muito o fato de a Coordenação possuir um dashboard com todas as demandas, em que é possível verificar quais técnicos estão com sobrecarga, quem está com as demandas em dia e ainda o do WhatsApp como ferramenta de trabalho*" e "*Grande parte das reuniões que eram realizadas de forma presencial passaram a utilizar plataformas on-line sem perda da qualidade*", além de outras ferramentas que auxiliam na comunicação, como o Google Meet e Google Chat que permitem conversas em texto, voz e realização de reuniões para até trinta participantes (TILLMAN, 2020).

Em referência à supervisão da gestão, 63% dos trabalhadores consideraram que havia avaliação por parte do gestor. No entanto 16% discordaram parcial e totalmente, o que corrobora com os autores Lippe e Lippényi (2020), que relatam que na falta de supervisão direta, os trabalhadores tendem a apresentar uma queda na sua qualidade de trabalho, e que, consequentemente, pode afetar a produtividade da organização. Contudo, apenas 11 % dos trabalhadores demonstraram uma queda na produtividade, 58% aumentaram sua produtividade e apenas 32% permaneceram com a mesma produtividade no teletrabalho. Na concepção da gestão "*a equipe demonstrou uma produtividade altíssima e ainda informa que a produtividade já era muito alta, porque tinha muita demanda parada e a equipe deu conta de todo trabalho."*

Gráfico 4 - Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho



Fonte: autoria própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção do teletrabalho pela Administração Pública Federal como medida de enfrentamento ao estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19) evidenciou uma prática que já era adotada em alguns órgãos públicos e abriu precedência para a implantação dessa modalidade em toda a Administração Pública Federal.

Esta pesquisa buscou captar as percepções dos trabalhadores e dos gestores de uma coordenação integrante da SCTIE/MS em relação ao teletrabalho, durante a pandemia da Covid-19. Nesse sentido, o conhecimento acerca do tema é imprescindível para essa nova realidade no setor público. Portanto, ressalta-se que os resultados alcançados nesse estudo contribuirão de forma significativa para a Administração Pública Federal.

Nesse cenário, a Administração Pública Federal, por meio do Poder Executivo Federal, instituiu a Instrução Normativa ME nº 65 /2020 que trouxe regras e ampliação do trabalho remoto com foco na entrega de resultados e redução das despesas administrativas. Em paralelo, o Ministério da Saúde publicou a Portaria MS nº 428/2020, que elegia um percentual de trabalhadores para inclusão nessa modalidade. Dessa forma, ficou demonstrado na pesquisa que, apesar das restrições da supracitada Portaria, a gestão decidiu colocar todos em *home office*.

Apoiado nos dados coletados e analisados, por meio dos formulários e entrevistas semiestruturadas, pode-se concluir que a visão do teletrabalho pelos trabalhadores foi positiva e que o ideal seria adotar a modalidade em formato híbrido (presencial e online).

Em continuidade, observou-se como pontos positivos em relação ao teletrabalho: a flexibilidade, otimização do tempo, qualidade de vida, economia e foco/produtividade, e como pontos negativos: falta de interação social, falha na comunicação, gastos com equipamentos, sobrecarga de trabalho e extrapolação de carga de horário de trabalho.

Foi apontado pelos trabalhadores a falta de treinamento e instruções. Entende-se, que o Ministério da saúde deveria incentivar a qualificação dos trabalhadores para melhor adaptação a essa modalidade, o que poderia ocorrer por meio de treinamentos ofertados pela própria Administração Pública ou por outros órgãos parceiros.

De outro modo, ainda em relação ao tema de treinamento, a coordenação, bem como os trabalhadores, relataram sobre "*ambientação tutorada*" realizada pela própria gestão, que é feita *online* (*webinar*/aulas) para esclarecer sobre normas, legislação e produção para os novos

trabalhadores da coordenação durante um certo período, o que de modo geral, pode ser considerado treinamento.

No que tange ao treinamento, percebe-se que a coordenação tem essa preocupação com qualificação. No entanto, do ponto de vista dos trabalhadores, percebe-se que no período de migração para o teletrabalho faltou clareza nas instruções e orientações e entende-se que existiu uma falha/ruído na comunicação da gestão/trabalhadores, o que seria vital mitigar para a continuidade de uma boa gestão.

Não obstante, apesar da realização dessa "*ambientação tutorada*", percebe-se que as queixas estão relacionadas ao período de migração para o teletrabalho. Entretanto, esse treinamento deveria ser avaliado não apenas para momentos da entrada de novos trabalhadores, mas como uma forma de educação permanente,

Atualmente, o Setor Público federal regulamentou a Portaria MS nº 40/2022 e o Decreto nº 1.072/2022, que dispõe sobre a implementação de Programa de Gestão do Trabalho para o teletrabalho no Ministério da saúde e sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como um instrumento que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos participantes, com foco na entrega de resultados e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse ínterim, percebe-se que o setor público está na contramão de sua regulamentação para o trabalho remoto, pois a coordenação pesquisada que esteve com 100% dos trabalhadores nessa modalidade no período pandêmico. Atualmente, houve a retomada das atividades presenciais, e apenas o grupo de risco continua no remoto, ainda que não tenha ouvido os demais servidores sobre a permanência e que pode suscitar problemas futuros de produtividade. Isto posto, a pesquisa mostrou que para o trabalhador em teletrabalho ainda há muitos desafios, principalmente em relação às orientações na comunicação, ou seja, diminuição de ruído/ falhas na comunicação e ainda no quesito treinamento.

Ademais, percebeu-se que tanto os trabalhadores quanto a gestão se adaptaram a essa modalidade de teletrabalho com adequação nas ferramentas e rotina de trabalho, e ainda sugerem que o ideal seria a modalidade híbrida (online e presencial).

De modo geral, tanto na percepção da gestão quanto dos trabalhadores, a experiência vivenciada no teletrabalho foi positiva, pois houve relatos de maior produtividade, horário flexível, objetividade nas reuniões, além de ferramentas apropriadas para acompanhamento de demandas, tanto da equipe quanto individual.

Outrossim, os gestores têm um ponto de inflexão, também relatado pelos teletrabalhadores, que foi a falta de interação social, presente em 89% dos relatos. De um modo geral, todos os trabalhadores sentiram falta de socialização.

Para finalizar, temos outro ponto a ser ponderado pela Administração Pública Federal como um todo, do ponto de vista pesquisado: foi observado que de 31 colaboradores da coordenação dentro da SCTIE/MS, 19 responderam à pesquisa proposta, e que nesse universo, verificou-se que a minoria é servidor público efetivo (16%) em relação aos consultores (58%) e bolsistas com (26%).

De modo geral, 15 pessoas (79%) apontaram a percepção sobre o teletrabalho como positiva, e, ainda, 17 pessoas (89%) relataram que a visão sobre o teletrabalho mudou após a vivência e que seria adequado a modalidade de teletrabalho híbrido.

Posto que foi relatado pontos significativos pela pesquisa, como isolamento social (74%), maior carga horária (53%) e falta de orientações (37%), que devem ser pontos de atenção para a melhoria do processo de trabalho em teletrabalho na coordenação. Ainda foram citados pontos positivos como flexibilidade e monitoramento em paridade (84%), avaliação do gestor e produtividade com semelhança (64%) e orientação com (63%).

5.1. Implicações do estudo

O estudo em epígrafe poderá ser orientador para uma política de implementação do teletrabalho no Ministério da Saúde, para que as unidades repensem suas estruturas, processos de trabalho e comunicação, de modo a se adequarem às novas demandas, além de contribuir para melhoria da gestão do processo de trabalho da Secretaria, bem como uma replicação do processo de trabalho em teletrabalho para outras Secretarias.

Tendo em vista os depoimentos apresentados na pesquisa que apontam as atividades iniciais de ambientação no teletrabalho como um procedimento importante e significativo para o desenvolvimento dos trabalhadores, sugerimos que sejam adotadas atividades que possam consolidar e potencializar os ganhos da referida iniciativa. Neste sentido, sugerimos a adoção de rotinas de reuniões mensais ou bimestral, preferencialmente presencial, com vistas à discussão dos processos de trabalho e identificação de soluções para eventuais dificuldades encontradas no decorrer das atividades cotidianas realizadas dentro da coordenação.

Essas reuniões regulares podem viabilizar treinamentos programados para atualização, capacitação e integração da equipe por meio da discussão e da reflexão sobre o processo de

trabalho na educação permanente, bem como o alinhamento da comunicação entre trabalhadores e gestores.

Ainda, propõe-se que o programa de ambientação, hoje restrito à coordenação e realizado por meio de *webinars*, com fim de acolhimento aos trabalhadores recém-chegados, com intuito de orientação e capacitação, para se tornar um curso em plataformas de ensino parceiros do MS, de forma a fortalecer a estratégia de educação permanente.

Por fim, alguns pontos que merecem ser aprofundados em outros estudos com pesquisas futuras, são:

- Processo de trabalho detalhado desta coordenação, com comparativo entre o antes e o depois do teletrabalho;
- Quais os perfis dos trabalhadores que se adaptaram melhor ao teletrabalho;
- Qual a relevância de conhecer o perfil comportamental dos trabalhadores para as modalidades presencial e teletrabalho.

6. REFERÊNCIAS

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.

AGÊNCIA BRASIL (2020). Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Capturado de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/homeoffice-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia

ALVES, A.C. Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União. 2020. 157 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1ª. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell
Brasil. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 1, p. 71 a 91, 2010. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5143. Acesso em: 14 abr. 2022.

BITTAR, F. P. (2021). Os impactos do home office na qualidade de vida dos trabalhadores no contexto da pandemia de Covid-19.

BOONEN, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. Revista Economia & Gestão, 2(4).

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1995a. Disponível em: http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf. Acesso em: 15 set. 2021

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 20 de julho de 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65 de julho de 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

BRASIL. Portaria nº 40 de janeiro de 2022. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-40-de-11-de-janeiro-de-2022-373334007 . Acesso em: 19 de julho de 2022.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, LUCINEIDE; LEPLETIER, EVANDRO. Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil: Casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação. 1. ed. – Brasília: Fácil Editora, 2018, 105 p

DAGOSTIN, CAROLINE SERAFIM. Coletânea Home Office Saudável. V. 1. Ed. 1. – Recife: Even3 Publicações, 2020, 29 p.

FARIA, L. J. Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do "Concurso Inovação na Gestão Pública Federal". In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-graduação E Pesquisa Em Administração, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad, 2009.

DA SILVA, L. T., dos SANTOS, N. K., & FORMAGGIO, F. M. (2021). Home office: um olhar sobre as possibilidades. Bioenergia em Revista: Diálogos (ISSN: 2236-9171), 11(2).

DA SILVA, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade (Vol. 3).

DA SILVA, E. T, DE MOURA, A; & GOLÇALVES FILHO, M. (2022). qualidade de vida e produtividade do colaborador na modalidade de trabalho home office: estudo de caso em instituição de ensino da região de hortolândia, sp, brasil: employee's quality of life and productivity in the home office work mode: a case study in a teaching institution in the region of hortolândia, sp, brazil. bRAZILIAN jOURNAL OF pRODUCTION eNGINEERING-bjpe

DE SOUZA, B. R., BOFF, P. C. S., DOS SANTOS MATIAS, P., FERREIRA, R. M., MACHADO, Y. B., & SABOIA, J. (2021). O Impacto Na Produtividade Do Colaborador Causado Pelo Home Office. Anais Da Mostra De Iniciação Científica Do Cesuca-issn 2317-5915, (15).

FINCATO, D. P., & LEMONJE, J. C. (2019). A telemática como instrumento de labor: teletrabalho e hiperconexão. Revista Da Faculdade De Direito (UFPR).

FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. D. Retornando o debate sobre a estado e a nova administração pública. EnANPAD, XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008

FIGUEIREDO, S. P. E. A importância do teletrabalho nas organizações. Florianópolis, 2008

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

GOES, G. S., MARTINS, F. S., & NASCIMENTO, J.A.S. (2020). O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. Carta de Conjuntura. Nota Técnica Ipea. Número 48- 3º Trimestre de 2020, Disponível em: 200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf (ipea.gov.br)

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação. Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

GONÇALVES, M. C. B., ALMEIDA, T. C., & DE MOURA, V. F. (2018). Qualidade de vida no trabalho e métodos flexível de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador. Revista Liceu On-Line, 8(2), 74-94

LENUZZA, L. M. E. Teletrabalho: a tecnologia gerando uma nova forma de trabalho. Caxias do Sul, 2014

MANN, S., & HOLDSWORTH, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. New Technology, Work and Employment, 18(3), 196-211.

MELLO, ÁLVARO. Teletrabalho (Telework) o Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. São Paulo, 1999

MENDES, RICARDO AUGUSTO DE OLIVEIRA. OLIVEIRA, LUCIO CARLOS DIAS.VEIGA, ANNE GABRIELA BASTOS. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. BrazilianJournal of Development, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759 mar. 2020. ISSN 2525-8761.

MICELI ANDRÉ, MIT TECHNOLOGY REVIEW. Special Edition Home Office. Work anywhere. MIT Technology Review, FGV IBRE, FGV Saúde e FGV IDE, 2020. Disponível em: http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2021/01/MIT-SPECIAL-EDITION-HOME-OFFICE.pdf. Acesso em 1 abr. 2021.

NOGUEIRA FILHO, J. D. A., OLIVEIRA, M. A. M., SÄMY, F. P. C., & NUNES, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública.

OLIVEIRA, MÍRIAM APARECIDA; PANTOJA, MARIA JÚAIA. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis. Disponível em:<http://www.cidesp.com.br/inde.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881. Acesso em: 20 de maio de 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT, Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19- Guia Prático, 2020. Disponível: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf

PINTO, J. O. (2003). Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO.

ROCHA, C. T. M. D.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Caderno EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito de Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. Teletrabalho no Setor Público Brasileiro: Impacto Potencial Sobre o Tráfego Urbano e as Emissões de carbono, (Texto para Discussão, nº 2207). Brasília: Ipea, 2016.

SOBRATT - Sociedade brasileira de teletrabalho e teleatividades (Brasil). Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office. São Paulo, 2020. 20 p.

SOUZA, J. Z. D. (2020). Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da covid-19.

STEIL, A. V., & BARCIA, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo, 36(1).

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019

VERGARA, SYLVIA C. Métodos de Pesquisa em Administração, 6ª edição. Editora atlas: Grupo GEN, 2015. 9788522499052. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/. Acesso em: 13 abr. 2022.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp. v72i01.4938. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938. Acesso em: 14 abr. 2022

7. APÊNDICE A - FORMULÁRIO SOBRE TELETRABALHO

7.1. instrumento de coleta de dados

Obrigado por participar da Pesquisa

Este formulário é parte integrante de pesquisa acadêmica sobre teletrabalho do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - EBAPE/FGV, cujo assunto é teletrabalho no período pandêmico (2020/2022), em uma coordenação técnica do Ministério da Saúde.

O formulário está composto de perguntas objetivas e subjetivas (descritivas). Suas respostas são de suma importância para a pesquisa, dando ênfase nas questões subjetivas. Nas questões subjetivas, poderá descrever aspectos relevantes percebidos no período de teletrabalho.

A fim de assegurar a privacidade do respondente, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados.

Por favor, leia atentamente as questões e responda-as conforme sua percepção em relação à sua experiência no Teletrabalho (home office).

*Obrigatório

Consentimento de participação da pesquisa e autorização de utilização dos dados.

( ) concordo em responder a presente pesquisa e autorizo a utilização dos dados.

( ) Não concordo em responder a pesquisa.

I – Perfil dos respondentes

1. Gênero : * .
   ( ) Feminino
   ( ) Masculino
   ( ) outros

2. Faixa Etária (idade):*
   ( ) De 18 a 27
   ( ) De 28 a 37
   ( ) De 38 a 47
   ( ) De 48 a 57
   ( ) 58 ou mais
3. Estado civil: * .
   ( ) Solteiro (a)
   ( ) Casado (a)
   ( ) Divorciado (a)
   ( ) outro

4. Escolaridade:*

( ) Médio

( ) Graduado

( ) Pós-graduado

( ) Mestrado

( ) Doutorado

5. Vínculo (Regime de contratação) com MS: * .

( ) Servidor Público Federal

( ) Servidor Comissionado

( ) Consultor

( ) Bolsista

( ) Celetista

( ) Terceirizado

( ) Outro

II- Teletrabalho

6. Em que momento foi aderido o teletrabalho nesta coordenação? *

( ) Antes da Pandemia

( ) Na pandemia

7. Quanto tempo trabalhou/trabalha em home office na coordenação/MS: * (em meses)

---

8. Houve pactuação de metas das atividades de trabalho realizadas? *

( ) Sim

( ) Não

9. -Há/Havia monitoramento e feedbacks para a entrega das metas pactuadas? *

( ) Sim

( ) Parcialmente

( ) Não

10. Há/Havia avaliação por parte do gestor? *

( ) Sim

( ) Parcialmente

( ) Não

11. Considerando o período da pandemia em teletrabalho, como foi a integração com a equipe e com o gestor? *

( ) Ruim

( ) Regular

( ) Bom

( ) Excelente

12. Acarreta/Acarretou alguma sobrecarga de trabalho? *

( ) Sim

( ) um pouco

( ) Parcialmente

( ) Quase nada

( ) Não

13. O teletrabalho possibilita/possibilitou em uma maior flexibilidade de horário? *

( ) Sim,

( ) Um pouco,

( ) Não

14. Como você avalia a sua produtividade durante o teletrabalho? *

( ) Aumentou

( ) Diminuiu

( ) Permaneceu a mesma

15. No geral, como você avalia sua experiência no teletrabalho? Explique*

( ) Ruim

( ) Regular

( ) Boa

( ) Ótima

_____

16. A experiência mudou a sua visão sobre o teletrabalho? Explique*

( ) sim ( ) Não

III: Perguntas Abertas

17. Como foi o processo de migração para o teletrabalho? Tiveram orientações para as demandas do processo de trabalho? Como e quais foram as orientações? *
18. Descreva como foi o processo de migração do regime de trabalho presencial para o de Teletrabalho. Houve suporte, apoio, clareza das regras, especifique-as.*
19. Como foi estruturada a rotina de teletrabalho? Havia meta e prazos? Explique*

20. Você considera que houve melhoria no fluxo de trabalho? Melhoria de habilidades e competências nessa modalidade? Detalhe. *
21. Para finalizar, cite três pontos positivos e três negativos do teletrabalho. *