



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CALLIANDRA SUASSUNA DE ANDRADE FERREIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
TELETRABALHO NA PANDEMIA: ANÁLISE DAS FORÇAS PROPULSORAS,
RESTRITIVAS E CONTRIBUIÇÕES RECONHECIDAS EM UMA IES

CAMPINA GRANDE

2020



CALLIANDRA SUASSUNA DE ANDRADE FERREIRA

**TELETRABALHO NA PANDEMIA: ANÁLISE DAS FORÇAS PROPULSORAS,
RESTRITIVAS E CONTRIBUIÇÕES RECONHECIDAS EM UMA IES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Patrícia Trindade Caldas, Dra.

CAMPINA GRANDE

2020

TELETRABALHO NA PANDEMIA: ANÁLISE DAS FORÇAS PROPULSORAS, RESTRITIVAS E CONTRIBUIÇÕES RECONHECIDAS EM UMA IES

Calliandra Suassuna de Andrade Ferreira¹
Patrícia Trindade Caldas²

RESUMO

Devido a pandemia derivada da COVID-19, o mundo se viu obrigado a viver em isolamento social e o teletrabalho passou a ser adotado pelas instituições de ensino superior (IES) como uma das medidas para enfrentar estado de calamidade e de emergência de saúde pública. Nesse sentido, o presente buscou analisar a utilização do teletrabalho na perspectiva de servidores públicos de uma IES durante a pandemia derivada da COVID-19. Metodologicamente, optou-se por uma abordagem quali-quantitativa, com a coleta de dados via questionário aplicado online com servidores técnicos-administrativos que estão em teletrabalho durante a pandemia. Complementarmente, houve ainda uma entrevista com o secretário de recursos humanos da instituição, buscando conhecer a visão organizacional sobre a experiência com o teletrabalho durante a pandemia. Como principais resultados, identificou-se: forças propulsoras e restritivas do teletrabalho na instituição; fatores que podem influenciar a continuação dessa modalidade de trabalho assim como os aspectos que mais dificultam; as vantagens e a percepção tanto dos servidores quanto do gestor de RH sobre a utilização do teletrabalho durante a pandemia. Conclui-se que o teletrabalho pode ser uma opção vantajosa para redução de custos e inovação para o governo brasileiro.

Palavras- chave: Teletrabalho. COVID-19. Servidores Públicos. Instituições de Ensino Superior.

TELEWORK IN PANDEMIC: ANALYSIS OF THE PROPULSION AND RESTRICTIVE FORCES AND THE CONTRIBUTIONS RECOGNIZED IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

ABSTRACT

The world was committed into social isolation due to the pandemic derived from COVID-19. The higher education institutions adopted telework as course of action to face the public calamity condition and emergency in public health. Thus, this work has as main objective the analysis of telework implementation during the COVID-19 pandemic for the administrative-technicians from a higher education institution. The methodology uses a quali-quantitative approach, with data collect carried out through an online survey answered by technical administrative employees that are working on telework during the pandemic. Additionally, an interview was done with the responsible for the human resources department at UFCG. The interview sought to understand the organization point-of-view of the telework experience during the pandemic. As main results, it was identified: the main support points and restrictions of telework in the institution; the factors that can influence the elongation of telework; the interference aspects; the advantages and the perception view from employees and from the

¹ Graduanda em Administração – UFCG – calliandra.suassuna@hotmail.com

² Professora efetiva da UFCG, vinculada à Unidade Acadêmica de Administração. Atua no Programa de Pós-Graduação de Administração (PPGA) da UFCG. Tem doutorado pelo PPGA da UFPB – ptcaldaspb@gmail.com

human resources responsible about the use of telework during the pandemic. In conclusion, the telework can be an advantageous option to reduce office costs and improve innovation for the Brazilian government.

Keywords: Telework. COVID-19. UFCG. Government Employees. Higher Education Institutions.

1 Introdução

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, no dia 11 de março de 2020, a pandemia derivada da COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (OMS, 2020). De março a outubro de 2020, segundo dados do painel de casos de doença pelo coronavírus de 2019 do Ministério da Saúde (2020), o Brasil contabilizou mais de 5 milhões de casos confirmados de COVID-19 e mais de 150 mil mortes. Foi recomendado então o distanciamento social como medida para conter o avanço dos casos da doença e do número de mortes.

De acordo com a Agência Brasil (2020a), em junho de 2020, pandemia tinha afetado negativamente as atividades de cerca de 62,4% das 2,8 milhões de empresas brasileiras. O maior impacto foi sentido pelas empresas de pequeno porte, 62,7% das pequenas empresas perceberam efeitos negativos causados pela pandemia. Dessas empresas, 14,8% indicaram que fizeram redução no seu quadro de funcionários. Como forma de atenuar esses efeitos negativos da pandemia, as empresas então optaram por adotar o teletrabalho para os seus funcionários.

O teletrabalho é definido por Filardi, Castro e Zanini (2018) como todo trabalho que é realizado fora do local de trabalho e com o auxílio de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como os computadores, *smartphones* e qualquer tecnologia que permite a transmissão, coleta, organização e manejo de informações relacionadas à atividade laboral. No Brasil, essa modalidade é regulamentada pela lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que define o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de TICs que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

De acordo com a Agência Brasil (2020b), cerca de 46% das empresas passaram a adotar o teletrabalho durante a pandemia. Ademais, segundo o portal do Ministério da Educação (2020), o MEC determinou a adoção do teletrabalho para todos os seus servidores e de suas unidades integrantes, como parte do esforço para ajudar a diminuir a transmissão do novo coronavírus.

Essa adoção do teletrabalho ocorre, então, de forma emergencial e sem a devida estruturação e capacitação, modificando de forma repentina a maneira como as organizações

funcionam, do regime de trabalho presencial para o trabalho remoto. Foi uma solução encontrada para continuar operando e, ao mesmo tempo, efetivando o distanciamento social necessário. Porém, também gerando diversos desafios e dificuldades estruturais e psicoemocionais a serem enfrentados pelas organizações, pelo teletrabalhador e por suas famílias.

Especificamente no serviço público, uma das unidades integrantes do MEC e que também adotou medidas contra a disseminação do COVID-19 foi a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), instituição que está entre as 9% melhores universidades do mundo (UFCG, 2019) e que possui sede em Campina Grande e mais 6 campi localizados em diferentes regiões da Paraíba (Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé). Desde o dia 18 de março, as atividades que não são essencialmente presenciais estão suspensas e o regime de teletrabalho foi adotado para os servidores da instituição (UFCG, 2020).

Diante do contexto exposto e da implantação emergencial do teletrabalho na UFCG, o estudo proposto visa responder a seguinte questão: como está sendo a utilização do teletrabalho na perspectiva de servidores públicos de uma IES durante a pandemia derivada da COVID-19?

Nesse sentido, tem-se como objetivo geral analisar a utilização do teletrabalho na perspectiva de servidores públicos de uma IES durante a pandemia derivada da COVID-19. Para alcançar esse alvo, optou-se por identificar: as forças propulsoras e impulsionadoras do uso do teletrabalho; as principais influências que podem levar os servidores a continuarem sendo teletrabalhadores; as forças restritivas e dificultadoras do uso dessa modalidade; os ganhos do uso do teletrabalho e; a percepção dos servidores técnicos-administrativo e do secretário de RH sobre a utilização do teletrabalho durante a pandemia derivada da COVID-19.

De acordo com Taschetto e Froehlich (2019), “o teletrabalho modificou o jeito de trabalhar, de aprender, os conceitos de tempo e espaço, o que pode trazer benefícios não somente para o trabalhador, mas também para as organizações.” Sendo assim, torna-se importante para a sociedade entender melhor como ocorreu e quais são os benefícios da modificação que o teletrabalho proporcionou.

A pesquisa também contribui teoricamente, pois ao iniciar a pesquisa em maio/junho de 2020, em bases de pesquisas como o periódicos Capes e o Scopus, foi pesquisado termos como “teletrabalho” AND “instrumento de mensuração”, “teletrabalho” AND “quantitativo”, “trabalho remoto mensuração” e outros semelhantes, havendo grande dificuldade em encontrar escalas de mensuração para o teletrabalho. Sendo assim, contribuirá para a expansão da literatura sobre formato de trabalho que está sendo amplamente empregado empiricamente,

acrescentando conhecimento sobre a modalidade de teletrabalho aplicado à um novo cenário, como o da pandemia. Ter uma base teórica para entender melhor o teletrabalho pode auxiliar gestores a entender, planejar e empregar o teletrabalho nas organizações, além de ter onde buscar informações para casos de emergências em que o teletrabalho pode oferecer soluções, como no caso da pandemia.

Por fim, é importante também para as organizações públicas, em especial as instituições públicas de ensino superior, pois de acordo com Ministério da Economia, 98% dos servidores da rede federal de ensino (288.217) estavam em regime de teletrabalho em setembro (GOVERNO DO BRASIL, 2020a). Sendo assim, o estudo promoverá visão sobre o teletrabalho na visão dos próprios servidores públicos, observando suas vantagens e desvantagens e tornando possível, se necessário, formular planos para adaptar o modelo de trabalho para que seja benéfico para todas as partes.

Metodologicamente, optou-se por uma pesquisa quanti-qualitativa, com a aplicação de um questionário online, baseado na escala de Mello (2011), com servidores técnicos-administrativos da UFCG que estão trabalhando em regime de teletrabalho durante a pandemia. Complementarmente, também se realizou uma entrevista com o secretário de recursos humanos da UFCG, relatando como está sendo gerenciar o teletrabalho durante a pandemia e sua percepção geral da aplicação da modalidade na instituição.

Além dessa sessão introdutória, o presente estudo contempla uma fundamentação teórica, que aborda o conceito do teletrabalho, suas vantagens, desvantagens e o contexto do teletrabalho durante a pandemia. Logo em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, seguidos das análises dos resultados e considerações finais do estudo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Teletrabalho

Desde o fim do século XX, diversos aparelhos eletrônicos surgiram e começaram a provocar uma revolução na vida pessoal e profissional das pessoas. Desde então, novas TICs como os computadores, *smartphones* e *tablets* surgiram e evoluem em um ritmo acelerado, buscando atender as novas demandas que surgem a cada dia. Assim, os serviços profissionais que antes necessitavam de um local de trabalho fixo na organização, agora podem ser realizados

na modalidade de teletrabalho, a qualquer momento e de qualquer lugar, sendo necessário apenas o uso de um dispositivo com acesso à Internet (OIT, 2018).

O teletrabalho ou trabalho remoto é uma forma de trabalho flexível, que possibilita o trabalhador ter uma maior autonomia, permitindo que ele defina seu local e seus horários de trabalho (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019). Nessa modalidade de trabalho, as TICs auxiliam na transmissão das informações necessárias para realização das tarefas, não sendo necessário o trabalhador se encaminhar à uma organização, nem possuir horários fixos de trabalho, adaptando sua rotina de acordo com suas necessidades. (ARAÚJO *et al.*, 2019).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2016) define o teletrabalho como todo trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, utilizando TICs como computadores, telefonia fixa e móvel e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar. Complementarmente, a Fundação Europeia e Organização Internacional do Trabalho (2017) alerta que as consequências das condições de trabalho de uma pessoa podem se modificar dependendo do nível de uso de tecnologia e do seu local de trabalho. Assim, de acordo com os dois critérios, os autores supracitados classificam diferentes modalidades de teletrabalho, expostas na Tabela 1.

Tabela 1: Tipos de Teletrabalho

Modalidade	Uso de TIC	Local de trabalho
Teletrabalho em casa		Em casa diversas vezes na semana
Trabalho móvel	A maior parte do tempo ou o tempo todo	Trabalhar diariamente em locais diferentes, fora da organização
Teletrabalho ocasional		Fora da organização, porém menos frequente que o trabalho móvel

Fonte: Fundação Europeia e Organização Internacional do Trabalho (2017)

No Brasil, a lei nº 13.467/17, modificou a CLT a fim de adaptar a legislação às novas relações de trabalho, incluindo e regulamentando o teletrabalho. Por lei, o regime de trabalho escolhido deve constar expressamente no contrato de trabalho, onde é exposto também as atividades que deverão ser realizadas. É possível a alteração do regime em caso de acordo entre as partes ou por determinação do empregador, entretanto tem que se garantir um período de 15 dias para adaptação. Ainda conforme a lei, o empregador deve se responsabilizar pela aquisição, manutenção ou fornecimento da infraestrutura necessária e por instruir os seus funcionários sobre as precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho.

No setor público brasileiro, o teletrabalho foi primeiramente implementado em 2005, no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), seguido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, pela Auditoria da Receita Federal e da Advocacia Geral da União em 2011 e por mais diversos órgãos da administração pública brasileira.

Apesar de ser uma possibilidade para o serviço público, a execução do teletrabalho no setor só era admitida para atividades com esforço individual, que não necessitava de atendimento ao público ou interação funcional para ser realizada e tem o intuito de imprimir uma maior produtividade e a redução de custos operacionais, duas das vantagens que se observa ao introduzir esse tipo de trabalho (SILVA, 2015).

Contudo, devido às medidas de distanciamento social, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, que orienta os órgãos e entidades públicas a utilizar o teletrabalho, abrangendo totalmente ou parcialmente as atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos (BRASIL, 2020b). Com isso, as instituições públicas passaram então a realizar tantos serviços quanto atendimento ao público de forma remota. Há vantagens e desvantagens atreladas à essa modalidade, que serão apresentadas nas próximas subseções.

2.2 Vantagens do teletrabalho

A introdução do teletrabalho é feita com a expectativa de que ele pode proporcionar diversos ganhos para a organização, para o teletrabalhador e para a sociedade.

No que tange a organização, a maior vantagem está relacionada aos menores custos com infraestrutura do espaço físico, a eficiência organizacional e até aumento da produtividade (HAU; TODESCAT, 2018). Segundo os autores, por ser feito à distância, a organização consegue abranger uma maior área geográfica, possibilitando a seleção dos melhores profissionais disponíveis no mercado e a diminuição da rotatividade. Além disso, consegue operar 24 horas por dia e um menor absenteísmo, pois as atividades podem ser continuadas até em casos de catástrofes (HAU; TODESCAT, 2018).

Para o trabalhador, o teletrabalho dá flexibilidade para escolher o local de trabalho, indícios de aumento na produtividade, diminuição do estresse no deslocamento e do número de interrupções por parte de outros funcionários. No caso de ser portador de deficiências físicas, a dificuldade no deslocamento é bem menor. Ademais, o tempo livre pode ser mais bem organizado, dando a possibilidade de dedicar mais tempo a família e ao lazer. Fazendo assim

com que a satisfação no trabalhador tende a ser maior em comparação com aqueles que trabalham com local e horário fixo, gerando assim uma melhor qualidade de vida (HAU; TODESCAT, 2018; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Por fim, o teletrabalho gera benefícios também para a sociedade, gerando mais empregos e ajudando a combater a exclusão social, com a possibilidade de empregar pessoas que tem dificuldade para sair de casa, como deficientes físico e idosos (SILVA, 2018). O autor também revela que o teletrabalho também proporciona a menor necessidade de investimento em transporte público e a revitalização dos subúrbios da cidade, além de promover um descongestionamento do tráfego da cidade, resultando em uma redução da poluição e da emissão de combustíveis.

Para a administração pública, de acordo com Mendes, Oliveira e Veiga (2019, p. 09), o teletrabalho contribui “com um aumento na produtividade laboral, além de proporcionar flexibilidade na estrutura organizacional, por não se vincular a locais físicos e ainda contribuir para reduzir custos de infraestrutura e manutenção das despesas públicas.”

Contudo, o teletrabalho não apresenta apenas vantagens. Dificuldades com avaliações de desempenho, controle de metas e resultados e definição do perfil do teletrabalhador são alguns dos fatores que dificultam a implementação do teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2018). Na próxima subseção, detalha-se melhor essas e outras desvantagens.

2.3 Desvantagens do teletrabalho

Para que seja implantado o teletrabalho, é necessário que os trabalhadores, a organização e a sociedade entendam que não é uma modalidade de trabalho que apresenta apenas vantagens.

Em termos de desvantagens para os teletrabalhadores, trabalhar em casa pode gerar um mau gerenciamento de tempo, uma maior carga horária de trabalho, uma maior distração com familiares por perto, uma possível degradação familiar por conta da invasão do trabalho no domicílio e a não diferenciação entre o trabalho e o lazer (SILVA, 2018). O teletrabalhador deve entender que é necessário o autogerenciamento para que seu tempo seja produtivo e eficaz.

Trabalhar em casa também torna suscetível o isolamento social em relação a organização e a interação com os supervisores e com colegas de trabalho, fazendo com que seja mais difícil obter uma promoção na carreira e seja mais fácil de ser demitido quando há cortes no pessoal (HAU; TODESCAT, 2018; MELLO, 2011). Segundo a OIT (2009, p. 04),

“o teletrabalho sustentado no tempo pode levar ao isolamento e a jornadas de trabalho muito longas devido à ausência de uma separação clara entre o tempo de trabalho e o tempo livre. O trabalho realizado no domicílio é, em grande parte, pago por unidade de produção, o que gera a intensificação e o alongamento da jornada de trabalho para aumentar a renda gerada”.

O isolamento social pode fazer também com que algumas pessoas cheguem a desenvolver problemas psicológicos, como início de depressão, pois não conseguem se adaptar. Durante a pandemia, a casa das pessoas se tornou o local de trabalho de forma compulsória, afetando assim a rotina e o relacionamento familiar. Essa mudança trouxe consigo desafios quanto à regulação das emoções (SOUSA; PARADELA, 2020). No período da pandemia, as pessoas passaram a se preocupar com seus trabalhos, suas tarefas e com a doença que pode vir a infectá-los. Todas as preocupações juntas podem causar desregulação das emoções, dos sentimentos e podem causar sofrimento psicológico, alterando rotinas e produtividade no trabalho.

Além disso, a proteção jurídica é mais precária, sendo mais difícil comprovar um acidente de trabalho e de defender interesses laborais e profissional, por ser feito um contrato específico para cada teletrabalhador, dificultando assim reivindicações coletivas, como o não pagamento de benefícios conquistados por acordos sindicais, como o auxílio transporte ou alimentação (HAU; TODESCAT, 2018; MELLO, 2011; SILVA, 2018).

Como desvantagem para a organização, pode-se citar que os teletrabalhadores podem vir a ser menos leais a organização e a impossibilidade de ter o trabalhador presente e imediatamente disponível no local de trabalho. Pode haver barreiras para a supervisão e a necessidade de modificar a forma de apuração de resultado, além da organização ficar mais vulnerável pela exposição dos seus dados e recursos, gerando um aumento dos custos com comunicação e outros investimentos a curto prazo (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Para a sociedade, de acordo com Silva (2018), o teletrabalho pode acarretar menor inclusão social do trabalhador nas comunidades, ocasionar o desaparecimento das formas coletivas de trabalho, a dispersão da mão de obra, desgaste das estruturas tradicionais de educação e formação profissional e acabar provocando um deslocamento de empregos pouco qualificados e mal pagos para zonas menos desenvolvidas.

Na administração pública, de acordo com o diretor do SINDIJUFE-MT, entrevistado pela Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União (FENAJUFE, 2020, p. 01), é desvantajoso ter que utilizar o próprio equipamento e energia elétrica para trabalhar e o risco de confundir a vida pessoal com a profissional. Para ele:

“[...] o aspecto mais marcadamente negativo do teletrabalho é o perigo de, esvaziando a instituição da presença de seus servidores, promover a “atomização” da categoria, na medida em que pode levar ao enfraquecimento dos laços de solidariedade entre os servidores pela falta da convivência no local de trabalho, com todas as experiências que somente o labor in loco pode proporcionar; a perda da identidade com colegas e local de trabalho é uma ameaça em potencial, pois a experiência profissional vivida conjuntamente é fator indispensável à construção de uma categoria e de sua luta sindical.”

É possível perceber que a sensação de isolamento e de esquecimento é uma desvantagem tanto para os teletrabalhadores quanto para a sociedade. Com o teletrabalhador em casa, ele fica isolado de toda a organização. E, caso passe a dedicar mais horas do que deve, passar a não utilizar das redes informais de comunicação para manter contato com seus familiares e amigos e com seus colegas de trabalho, podendo sentir o peso emocional do isolamento, se sentir esquecido por todos, fazendo assim com que influencie sua vida e cause uma menor qualidade de vida. Sendo assim, é necessário que os trabalhadores e a organização busquem formas de manter o contato entre si e influenciar o contato entre seus funcionários. As próprias TICs que auxiliam esse contato entre as partes, ajudando assim a manter as relações sociais do trabalhador.

Por fim, Silva (2015) afirma que para que a administração pública incorpore o teletrabalho, é fundamental priorizar, selecionar, distribuir e acompanhar as atividades. Esse processo se torna essencial quando se busca obter as vantagens do teletrabalho e evitar as suas desvantagens, inclusive em situações como a gerada pela pandemia derivada do novo coronavírus. Nesse contexto, a adoção do teletrabalho foi feita de forma emergencial, sem um planejamento prévio, mas necessária para operacionalização de organizações em todos os setores econômicos da sociedade. O próximo tópico retrata melhor a utilização do teletrabalho durante essa pandemia.

2.4 Teletrabalho durante a pandemia gerada pela COVID-19

A pandemia derivada do novo coronavírus abalou todo o mundo. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2020) afirma que o choque da pandemia gerada pela COVID-19 irá provocar recessão em alguns países e o crescimento global irá ser abaixo de 2,5%, que é o limite de recessão para o mundo. Se fez então necessário a tomada de medidas emergenciais pelos países a fim de buscar minimizar os prejuízos causados.

O Brasil, buscando diminuir os impactos na economia, preservar a renda e o emprego dos brasileiros, publicou uma medida provisória contendo as possíveis medidas trabalhistas que

poderiam ser adotadas, como o teletrabalho, permitindo que a modificação do regime de trabalho do presencial para o remoto e vice-versa, sem a necessidade de acordos ou alteração no contrato de trabalho (BRASIL, 2020a). Segundo dados do IBGE (2020), entre 02 e 08 de agosto de 2020, cerca de 8,6 milhões de pessoas trabalhando de forma remota no país.

No âmbito da administração pública, foram adotadas algumas regras para o teletrabalho. As orientações para tal estão na Instrução Normativa nº 65, que foi publicada dia 30 de julho de 2020, com validade a partir de 01 de setembro. As novas regras buscam simplificar o programa de gestão e ampliar a implementação do teletrabalho, com foco nos resultados e na redução de custos (BRASIL, 2020c).

Dentre as responsabilidades e atribuições que os servidores que continuarem trabalhando em casa devem cumprir estão: a total disponibilidade para ligações, a monitoração do e-mail e a possibilidade de ser convocado a qualquer momento para ir ao órgão onde é empregado. O secretário de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia explicou que:

“Cerca de 360 mil servidores do Executivo Federal estão em trabalho remoto atualmente, o que corresponde a 62% da força de trabalho. Com a ampliação do teletrabalho, pretendemos, além de utilizar de maneira mais eficiente os recursos públicos, potencializar a produtividade, acompanhar as mudanças e inovações mundiais e garantir o bom atendimento à população” (GOVERNO DO BRASIL, 2020d).

De acordo com o Governo do Brasil (2020b), a Instrução Normativa nº 65 proporcionará a modernização da gestão de pessoas, promoção da motivação e do engajamento dos agentes públicos, potencialização da produtividade, aumento de eficiência na prestação dos serviços públicos, acompanhar as mudanças e inovações no mercado de trabalho e a otimização da utilização dos recursos públicos.

Por fim, o Governo do Brasil (2020c) estima que, entre os meses de abril e agosto de 2020, houve uma economia de R\$ 1 bilhão com a implantação do teletrabalho dos servidores públicos durante a pandemia, sendo a maior economia em despesas como deslocamento, diárias e passagens e de energia elétrica, água e esgoto. O secretário de Gestão do Ministério da Economia afirmou que, apesar da ampliação da implementação teletrabalho ter sido motivada pela pandemia, foi possível perceber que os serviços públicos podem ser prestados com mais produtividade e com menor custeio administrativo (GOVERNO DO BRASIL, 2020c).

Diante do exposto, desde a definição do conceito de teletrabalho, suas vantagens e desvantagens para o trabalhador, empresa e sociedade, além da contextualização dessa modalidade de trabalho durante a pandemia, é possível avançar na pesquisa. Na seção a seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do presente estudo.

3 Procedimento metodológico

O presente estudo pode ser classificado, quanto a sua abordagem, como qualitativo. A metodologia quantitativa foi utilizada para buscar entender, a partir do uso da análise estatística dos dados, quais os fatores que mais representam as opiniões dos servidores da UFCG em relação ao teletrabalho. Em adição, utilizou-se a metodologia qualitativa para buscar ampliar a perspectiva descritiva da abordagem quanti, obtendo uma percepção mais abrangente do teletrabalho na visão da gestão. Cruzando os dados qualitativos com os quantitativos é possível alcançar maior confiabilidade para a pesquisa.

Quanto aos meios utilizados para realizar o estudo, para a parte quantitativa foi escolhido o método *survey*, que se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se quer conhecer. Para a parte qualitativa da pesquisa, foi escolhido o método da entrevista que, de acordo com Gil (2008), “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.”

O instrumento de coleta de dados quantitativos derivou da adaptação da escala de mensuração desenvolvida por Mello (2011) moldada para teletrabalhadores, a qual abrange 4 dimensões do teletrabalho: (1) forças propulsoras, que indicam na visão dos funcionários quais as forças que podem facilitar, promover ou estimular as empresas a quererem adotar o teletrabalho; (2) razões para escolher o teletrabalho, que mostram quais os motivos que levariam a um trabalhador a optar pelo teletrabalho, se caso fosse uma escolha dele; (3) forças restritivas, que dificultam a implementação do teletrabalho na empresa; e (4) contribuições reconhecidas do teletrabalho, que são os ganhos ou benefícios que esse tipo de trabalho pode proporcionar.

Algumas adaptações foram feitas: (1) retirou-se questões que não foram consideradas relevantes para este estudo, como a afirmação “sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador”, por já existir legislação que regulamenta o teletrabalho; (2) foi adicionado um novo bloco de afirmações contendo perguntas sobre a atual situação dos teletrabalhadores durante a pandemia de Covid-19, para que o instrumento atendesse melhor aos fins da pesquisa. As questões desses cinco blocos são cotadas de acordo com a escala Likert com cinco pontos, sendo eles: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – não concordo; nem discordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

A população que representa o fenômeno investigado no estudo é composta aproximadamente 1350 servidores técnicos-administrativos e cerca de 1080 (80%) estão trabalhando em casa, segundo o secretário de recursos humanos da UFCG. Apesar do esforço para contatar os servidores através de e-mail e contato telefônico com diferentes departamentos dos diversos campi, 89 servidores retornaram o questionário respondido. Assim a amostra tem uma margem de erro de 10% e confiabilidade de 95%. Para complementar a limitação do tamanho da amostra, houve o incremento da parte qualitativa.

A amostra é composta por 52% mulheres e 48% homens. A maioria (85%) tem idade entre 25 e 44 anos e 89% já concluiu uma graduação. Além disso, 45% dos respondentes trabalham em Campina Grande e 88% normalmente trabalha em regime presencial.

Para atingir o público-alvo, o questionário foi aplicado utilizando o *google forms* e enviado via *e-mail*, entre junho e outubro de 2020, para os servidores técnicos-administrativo da UFCG que estão trabalhando em regime de teletrabalho durante a pandemia.

Para a análise dos dados quantitativos e para chegar as conclusões para os objetivos formulados, foi feita uma análise fatorial dos dados, utilizando o software IBM SSPS 21. De acordo com Hair et. al (2009), a análise fatorial “fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis (...) definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores”. Como critérios de análise, segundo o autor, as cargas fatoriais precisam estar acima de 0,500; ter p-valor < 0,05 no teste de esfericidade de Bartlett, que indica que há correlações suficientes entre as variáveis e; ter teste KMO acima de 0,7, que indica a adequação da amostra para a análise fatorial.

Já a entrevista efetivou-se no dia 07 de outubro de 2020, com duração de cerca de 25 minutos e gravada. O roteiro foi composto por dez questões que buscavam compreender a opinião do gestor sobre o teletrabalho e sua experiência de gestão nesse regime de trabalho. Para a análise dos dados qualitativos, foi feita a transcrição e a análise de conteúdo, destacando as partes consideradas mais relevantes para a pesquisa.

4 Resultados e Discussão

Na presente sessão, será exposta a análise fatorial exploratória realizada e discutidos os dados quantitativos referentes ao questionário aplicado e os qualitativos da entrevista realizada.

4.1 Forças propulsoras do uso do teletrabalho

Para identificar as forças que, na visão dos técnicos-administrativo, podem incentivar a UFCG a continuar com o regime de trabalho mesmo após a pandemia, foi utilizada a análise fatorial, uma técnica de análise estatística multivariada. Primeiramente, foram feitos o teste de KMO, que obteve valor 0,816 na primeira extração e 0,823 na segunda extração e o teste de esfericidade de Bartlett que obteve valor 0,000 de significância em ambas as extrações. Com os valores obtidos nos testes, a amostra está adequada para a Análise Fatorial (AF) e indica que há relação entre as variáveis. Os resultados podem ser vistos a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2: Fatores propulsores do teletrabalho

Itens	1ª Extração				2ª Extração				
	Escore				Com.	Escore			Com.
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	-	Fator 1	Fator 2	Fator 3	-
FP1		,807			,704		,804		,681
FP2				,929	,886				
FP3		,493			,492	,499			,492
FP4		,631			,692		,621		,689
FP5	,715				,733	,801			,672
FP6	,615				,584	,669			,580
FP7	,702				,645	,684			,607
FP8	,715				,579	,649			,510
FP9	,628				,697	,572			,654
FP10		,854			,813		,857		,814
FP11		,635			,775		,642		,757
FP12		,679			,658		,669		,658
FP13	,636				,555	,654			,561
FP14			,586		,525			,591	,520
FP15			,856		,738			,848	,725
KMO									
Bartlett									
Variância									

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com os resultados acima, foram então obtidos os seguintes fatores:

- Fator 1: redução de tempo desperdiçado e de gastos com funcionários, que apresenta 42,92% da variância total explicada;
- Fator 2: melhorias na produtividade, atendimento e qualidade de vida dos funcionários, que apresenta 11,03% da variância total explicada; e
- Fator 3: redução da necessidade de supervisão e dos investimentos com qualificação dos profissionais, que apresenta 9,78% da variância.

- O fator 4, apesar de ser referente a reduzir custos, foi eliminado por não possuir variáveis suficientes associadas para se sustentar como fator isolado. Ademais, o fator 1 apresentar variáveis que também explicam reduções de custos.

Diante do exposto, os fatores considerados como os propulsores, que podem facilitar, estimular e promover o teletrabalho são os fatores 1, 2 e 3 que representam da 63,72% variância total explicada. Este resultado converge com Hau e Todescat (2018), que afirmam que a maior vantagem para a organização está relacionada a menores custos e ao aumento de produtividade. Os respondentes também veem que o que mais pode influenciar a adoção do teletrabalho pela organização são as reduções de gastos, como auxílio transporte e com energia, água e infraestrutura física e tecnológica. Além disso, há também a redução de tempo desperdiçado, pois os trabalhadores não desperdiçam tempo com deslocamento, podendo utilizar o tempo que passaria no trânsito em suas tarefas.

Para corroborar com o resultado, tem-se a resposta do secretário de RH da UFCG, sobre a adoção do teletrabalho pela UFCG:

“[...] a instituição teve uma economia significativa. O servidor ao deixar de comparecer na instituição, a gente tem a economia de água, de combustível, de energia elétrica. Os auxílios que são pagos, tipo, o auxílio de transporte, por não estar havendo o deslocamento, isso também gera uma economia para a União. É tanto que o sistema teletrabalho, está sendo reconhecido pelo Governo Federal, e recentemente foi editado um instrumento legal, possibilitando que essa experiência, possa vir a ser adotada no serviço público federal como um todo.”

Nota-se então que economia de recursos é considerado pelos funcionários e pela gestão como a grande vantagem do teletrabalho para empresa. E é o que mais pode influenciar uma organização a decidir por adotar o teletrabalho para os seus funcionários.

4.2 Razões para continuar em regime de teletrabalho

Novamente foi utilizada a análise fatorial com intuito de identificar as forças que podem incentivar os servidores técnicos-administrativos da UFCG a continuarem a serem teletrabalhadores. A análise feita pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3: Fatores que incentivam a continuar no regime de teletrabalho

Itens	1ª Extração		Com.
	Escore		
	Fator 1	Fator 2	
F11	,858		,814
F12	,635		,514

FI3	,623		,439
FI4	,824		,835
FI5	,901		,842
FI6	,872		,825
FI7		,598	,542
FI8		,893	,814
FI9		,771	,710
KMO		,897	
Bartlett		,000	
Variância		70,40%	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com os resultados que estão expostos na Tabela 3, dois fatores apareceram:

- Fator 1: melhoria da motivação, da concentração e do gerenciamento próprio, que representa 59,03% da variância total explicada, sendo considerado então o fator com mais poder de influenciar os trabalhadores a optarem pelo teletrabalho; e
- Fator 2: melhor relacionamento e autonomia trabalhando à distância, que representa 11,36% da variância total.

A variável FI3, mesmo apresentando comunalidade abaixo de 0,5, não foi retirada da análise, pois além de apresentar carga fatorial adequada, teoricamente, é uma das principais vantagens que o teletrabalho oferece.

Percebe-se que o maior incentivo para continuar em teletrabalho é que, por estarem trabalhando em casa, sem a necessidade de se locomover e de obedecer a horários pré-definidos, os servidores passam a ter que aprimorar sua habilidade de gerenciamento e, assim, definir o melhor momento para realizar suas tarefas.

Assim, para Hau e Todescat (2018) e Taschetto e Froehlich (2019), o teletrabalhador se sente mais satisfeito trabalhando em casa, o que gera uma melhoria da qualidade de vida. Assim, os servidores se sentem confortáveis e mais motivados trabalhando de casa, se concentram melhor, gerenciam melhor o seu tempo e produzem mais.

4.3 Forças restritivas do uso do teletrabalho

Sobre as forças que podem dificultar o uso do teletrabalho pelos servidores, na primeira extração de fatores através da AF, houve a eliminação de uma variável, devido à baixa comunalidade que apresentava e por ser relacionada a defasagem do salário e dos benefícios. Por serem funcionários públicos, os respondentes da pesquisa não estão suscetíveis a mudanças nos seus salários. Assim, foi feita uma segunda extração sem a variável (ver Tabela 4).

Tabela 4: Fatores dificultam o uso do teletrabalho pela organização Tabela 4: Fatores dificultam o uso do teletrabalho pela organização

Itens	1ª Extração			2ª Extração		
	Escore		Com.	Escore		Com.
	Fator 1	Fator 2	-	Fator 1	Fator 2	-
FR1	,687		,472	,689		,475
FR2	,795		,694	,802		,695
FR3	,715		,644	,726		,652
FR4	,822		,682	,824		,685
FR5	,800		,678	,808		,686
FR6		,553	,502		,519	,485
FR7		,576	,610	,550		,578
FR8		,594	,490	-	-	-
FR9		,712	,562		,688	,542
FR10		,792	,628		,835	,697
FR11		,836	,700		862	,747
KMO	,842			,825		
Bartlett	,000			,000		
Variância	60,56%			62,42%		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com os resultados da tabela 4 acima, obteve-se:

- Fator 1: falta de infraestrutura física e tecnológica, de autodisciplina, privacidade. Além de ser necessário um bom autogerenciamento, que explica 45,88% da variância total; e
- Fator 2: medo de ficar sem apoio presencial, de não conseguir inovar e de se complicar com as tecnologias, que explica 16,54% da variância total.

Apesar de apresentar comunalidade abaixo de 0,5, a variável FR6 não foi eliminada da análise feita, pois, ela apresentou comunalidade na primeira extração e carga fatorial adequada na primeira e segunda extrações.

Analisando os fatores extraídos, observa-se que o que mais tem poder de dificultar a adoção do teletrabalho é fato dos trabalhadores podem não possuir espaço adequado para trabalhar, um ambiente em sua residência que seja confortável, privado e silencioso, com mesa e cadeira adequados. Também há dificuldade de autodisciplina para se manter focado.

Conforme Silva (2018), há um mau gerenciamento do tempo, pois é necessário adaptar os horários as metas a cumprir, porém, por não possuir supervisão, os trabalhadores tendem a ter dificuldade para cumprirem a rotina. Também fica claro ao se observar os resultados da pesquisa, que os servidores têm medo de ficar sem apoio dos seus supervisores. Não ter a presença dos seus chefes, de quem supervisione o que está fazendo pode facilitar tanto a dificuldade com o gerenciamento de tempo como pode causar a sensação de isolamento.

O medo dos servidores ficarem sem apoio por parte dos supervisores pode estar relacionado às dificuldades encontradas pelo secretário de RH da UFCG, na entrevista:

“No início, nós tínhamos o e-mail institucional, mas não tínhamos um telefone particular de muitos servidores. Então, eu preciso de me comunicar com eles, mandava pelo e-mail, às vezes o e-mail não chegava, caía no spam e nós ficávamos sem resposta. Do mesmo modo, como o público externo não estava adaptado com a história do atendimento remoto, ao buscarem a SRH, e eu creio que todos os outros setores, ‘olha, não encontro o servidor, a gente liga e ninguém tá’”

Além disso, ele complementa a visão dele sobre as dificuldades mencionando que:

“Você entrou agora, viu que tinha algumas pessoas que nós estamos atendendo presencialmente, mas que esse atendimento nós poderíamos fazer de casa. Só que essas pessoas não sabem ainda utilizar os instrumentos que nós dispomos para essa comunicação a distância.”

Com a análise da entrevista, pode-se perceber que o medo de não conseguir utilizar as tecnologias é real. Mesmo com as TICs sendo parte do dia a dia das pessoas, muitas pessoas ainda sentem dificuldade e precisam do contato com os supervisores. Causando assim a resistência em trabalhar de forma remota.

4.4 Contribuições do uso do teletrabalho

Na análise das vantagens do uso do teletrabalho pela UFCG, também se utilizou a análise fatorial, que foi feita duas vezes para obter o resultado satisfatório para esse bloco de questões. Na primeira AF, foi observado que a variável FC11 obteve comunalidade e carga fatorial abaixo de 0,5, ou seja, não se relaciona suficiente com o conjunto de variáveis, por isso foi eliminada. Na tabela 5 é possível observar as duas extrações realizadas.

Tabela 5: Fator das contribuições dadas pelo uso do teletrabalho pela organização

Itens	1ª Extração				2ª Extração			
	Escore			Com.	Escore			Com.
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	-	Fator 1	Fator 2	Fator 3	-
FC1	,747			,728	,628			,714
FC2		,767		,742		,821		,777
FC3		,753		,637		,736		,586
FC4		,666		,732		,780		,760
FC5	,765			,709	,686			,709
FC6	,804			,722	,805			,753
FC7	,655			,554	,794			,691
FC8			,780	,763			,826	,815
FC9			,828	,744			,885	,827
FC10	,684			,624	,621			,614
FC11		,458		,446	-	-	-	-
KMO	,790				,811			

Bartlett	,000	,000
Variância	67,27%	72,45%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com a observação da Tabela 5, pode-se descrever os seguintes fatores:

- Fator 1: redução de problemas que podem afetar a produtividade e o atendimento e a proximidade com a família proporcionada, apresentando 50,36% da variância explicada; e
- Fator 2: melhorias de vida do funcionário devido a não precisar se locomover para ir trabalhar, apresentando 11,84% da variância explicada; e
- Fator 3: redução da necessidade de infraestrutura física e tecnológica e redução de poluentes e de energias, que apresenta 10,25% da variância total explicada.

Para os servidores técnicos-administrativo da UFCG, as maiores vantagens que o teletrabalho pode proporcionar, são as melhorias na produtividade, que pode estar associado ao menor nível de estresse por não precisar enfrentar trânsito todos os dias, não precisar acordar cedo para cumprir horário, fazendo assim com que o teletrabalhador realize seus trabalhos mais calmamente, o que também faz com que acabe adiantando seus serviços. Por ser em casa, o funcionário pode escolher trabalhar até mesmo quando está doente, desde que esteja se sentindo bem, o que diminui a quantidade de faltas e de licenças médicas. A menor necessidade de deslocamento também contribui para a sociedade, emitindo menor poluição, menor gasto de combustíveis, menos trânsitos na cidade e transportes públicos com menor lotação.

O atendimento ao cliente e a redução de rotatividade também são considerados como contribuições, pois reduz o tempo de espera para ser atendido, auxiliando assim a se ter um serviço mais rápido e mais satisfatório para os clientes. E, por poder ser feito de qualquer lugar, os funcionários podem mudar de cidade e continuar com o mesmo vínculo empregatício, fazendo assim com que haja uma menor rotatividade de pessoal. Além disso, por não ter que se locomover para ir trabalhar, a inclusão de deficientes físicos se torna mais fácil, por não ser necessário a locomoção dele.

Quando se analisa todos os fatores, é possível perceber que o teletrabalho contribui para que haja uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores. O teletrabalho contribui também para que as organizações não precisem possuir grandes espaços, com grandes estruturas para abrigar todos os seus funcionários, não necessitam comprar mesas e cadeiras confortáveis, manter um ambiente com temperatura adequada, não há investimentos em equipamentos de

tecnologias, como computadores e *smartphones* de última geração e não possuem altos custos com energia, água, limpeza, telefone, entre outros gastos que uma estrutura física necessita.

Além disso, na opinião do secretário de RH:

“Você produzir um documento, assinar e dá fé de ofício, que é aquele documento autêntico, que tem condições de autenticar sem que eu veja o papel”

Ou seja, além de reduzir os problemas, o teletrabalho ainda auxilia em garantir a autenticidade dos documentos, que o torna ainda mais vantajoso.

4.5 Teletrabalho durante a pandemia

Por fim, foi pedido para que os servidores opinassem sobre a experiência com o teletrabalho na pandemia. Foram realizadas três AF para o sexto bloco de questões do questionário. Os resultados das análises feitas estão demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6: Fatores sobre a experiência do uso do teletrabalho durante o isolamento social

Itens	1ª Extração			2ª Extração		3ª Extração	
	Escore		Com.	Escore	Com.	Escore	Com.
	Fator 1	Fator 2	-	Fator 1	-	Fator 1	-
FE1		,950	,911	-	,016	-	-
FE2	,484		,325	-	-	-	-
FE3	,929		,864	,932	,869	,933	,871
FE4	,907		,826	,919	,845	,919	,844
FE5	,928		,863	,932	,869	,934	,873
FE6	,847		,718	,841	,707	,840	,706
FE7	,654		,440	,673	,453	,673	,453
KMO	,780			,769		,784	
Bartlett	,000			,000		,000	
Variância	70,69%			62,65%		74,94%	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na primeira análise feita, a variável FE2 foi eliminada do conjunto, pois apresentou baixa comunalidade e baixa carga fatorial. Na segunda, a variável FE1 também foi eliminada, pois além de apresentar baixa comunalidade, não houve relação com o fator extraído. Por fim, na terceira extração, apesar da variável FE7 apresentar baixa comunalidade, foi optado por não a eliminar, pois o valor da sua comunalidade não foi muito abaixo do adequado e, associado a isso, ela apresentou uma carga fatorial apropriada. Então, pode-se perceber que o que mais representa a experiência dos servidores técnicos-administrativo da UFCG com o teletrabalho durante a pandemia é o fato de que estão lidando bem com o regime de trabalho remoto.

Conseguiram se adaptar e se sentem produtivos e satisfeitos com o trabalho que estão realizando em casa.

Para corroborar com o resultado, tem-se a afirmação do secretário de RH, que descreve:

“Apesar de não ter havido essa preparação, esse planejamento, pelo menos em nível de SRH, a gente está vendo que o serviço tá fluindo. [...] Você está trabalhando em casa, você não tem a preocupação de, nessa fase, de poder vir a se contaminar com o COVID. Então, tudo isso gera uma satisfação muito grande para os funcionários.”

E conclui que:

“[...] eu acho que o trabalho é uma boa modalidade. Para a instituição, porque ela vai prestar um serviço melhor, para o servidor mais satisfeito, com não ter a necessidade de se deslocar 2, 3, 4, 5, 8, 10 km da sua casa para ir ao serviço. O tempo que perde para fazer esse deslocamento, o desgaste que ele tem no trânsito, a irritação, ele não vai ter. Então, esse tempo que ele está perdendo para se deslocar ele pode estar com sua família, usando de forma muito mais prazerosa. E interessante também para o Governo Federal, porque como eu lhe disse, é uma economia substancial de insumos para instituição e obviamente, para o Governo. E esse economia, ela pode ser mais bem aproveitada para uma outra finalidade na nossa instituição.”

É notável então que ambos os lados estão satisfeitos, tanto os funcionários quanto a gestão conseguem ver o teletrabalho com bons olhos. Além de que, como o próprio gestor afirmou, o Governo terá grande economia de recursos, o que junto a concordância de opinião entre funcionários e gestão, pode facilitar todo o processo de implementação do teletrabalho, caso a instituição decida tornar o teletrabalho como algo definitivo.

5 Considerações Finais

Como visto, o teletrabalho possui diversas vantagens e desvantagens. Há fatores que podem influenciar sua adoção, assim como há fatores que podem dificultar. É uma temática que já vem sendo trabalhada há alguns anos, porém com o isolamento social, essa modalidade de trabalho está cada vez mais em destaque.

O presente estudo buscou responder ao objetivo geral “analisar a utilização do teletrabalho na perspectiva de servidores públicos de uma IES durante a pandemia derivada da COVID-19” Tal objetivo foi alcançado a partir das análises fatorias das forças propulsoras, influenciadoras, restritivas, principais contribuições do teletrabalho e da opinião dos servidores técnicos-administrativo da UFCG sobre suas experiências com o teletrabalho durante a pandemia derivada da COVID-19.

Foi identificado que os servidores veem a redução de desperdício de tempo e de gastos que a organização tem com os funcionários são os fatores que mais podem influenciar uma organização que está tentando decidir sobre a adoção do teletrabalho. Também se percebe que

os servidores veem o teletrabalho como proporcionador de melhorias na produtividade, no atendimento aos clientes e na qualidade de vida dos trabalhadores. Além disso, o gestor de RH da UFCG vê o teletrabalho como uma possível solução que proporciona grande economia de recursos, em especial com redução de gastos com energia e transporte.

Como forma de decidir por continuar em teletrabalho, na visão dos técnicos-administrativo, trabalhar em casa também oferece aos trabalhadores a melhoria da motivação, da concentração e do autogerenciamento, além de melhorar o relacionamento com a organização e proporcionar a autonomia ao teletrabalhador, pois são eles que adaptam sua rotina, decidem seus horários de trabalho e de descanso, não precisando obedecer a um horário fixo nem a uma quantidade de horas, não são obrigados a seguirem regras de vestimenta. Podem sempre adaptar seu trabalho ao que deseja no dia, semana ou mês, gerando assim satisfação e ajudando a aumentar a produtividade.

Segundo os funcionários da UFCG, dificuldades que podem ser enfrentadas ao adotar o teletrabalho são o medo de não ter um apoio presencial da organização, de não ser possível realizar inovações no trabalho e de não conseguir utilizar da forma correta as TICs necessárias para a concretização das tarefas. Também há a falta de infraestrutura física e de tecnologias, falta de autodisciplina e de privacidade dos trabalhadores. Ter um espaço em casa adequado para trabalhar, com privacidade e que não permita distrações com família ou com vizinhos e ter um bom suporte de TICs são essenciais para um bom funcionamento do trabalho remoto e, a carência desses itens podem dificultá-lo a ponto de prejudicar sua adoção.

Também foi constatado que o teletrabalho, por ser realizado de casa e não necessitar da locomoção dos trabalhadores, proporciona a melhoria da qualidade de vida, aproximação com a família, além de reduzir os problemas que causam queda na produtividade e que afetam o atendimento aos clientes. Para o gestor de RH, também gera maior autenticidade nos processos que necessitam assinatura. Sendo assim, podem ser consideradas as principais vantagens do teletrabalho na visão dos respondentes da pesquisa.

Por último, os resultados demonstraram que, apesar do não planejamento, durante a pandemia, mesmo não havendo um planejamento prévio para instalar o regime de trabalho remoto na instituições, tanto os funcionários quanto o gestor da organização estão satisfeitos com o trabalho em casa, que está sendo produtivo. Os servidores estão bem adaptados ao teletrabalho, que está sendo visto como satisfatório, tanto para os servidores, quanto para o gestor de RH. A satisfação de ambas as partes pode vir a ser uma grande impulsionadora para que futuramente o teletrabalho se torne permanente na instituição.

Em resumo, tem-se (1) a redução de tempo desperdiçado e dos gastos com funcionários como os impulsionadores do teletrabalho; (2) a melhoria da motivação, da concentração e do autogerenciamento como os fatores que mais podem influenciar a continuar no teletrabalho e; (3) a falta de infraestrutura física e tecnológica como o que mais o dificulta; (4) a redução de problemas que afetam a produtividade e o atendimento, além de proporcionar proximidade com a família como vantagens e; (5) há a percepção de que tanto os servidores quanto do gestor de RH estão satisfeitos com o teletrabalho durante a pandemia, podendo ser uma opção para redução de custos e inovação para o governo brasileiro.

Nas limitações da pesquisa pode-se destacar que, devido à falta da disponibilidade de informações de todos os e-mails dos servidores e de poucas respostas aos convites enviados, houve uma dificuldade em obter uma amostra mais representativa, com mais servidores que respondessem ao questionário online. Sugere-se então que seja feito um estudo que o teletrabalho seja avaliado novamente por um número maior de seguidores, podendo inclusive fazer um estudo longitudinal, comparando períodos, averiguando se com o passar dos meses, o teletrabalho ainda consegue ser mantido na instituição sem prejuízo as partes.

Embora tenha-se essa limitação, esses resultados apoiam um melhor planejamento do teletrabalho na IES pesquisada e pode também amparar outros setores públicos. A partir de análises como a efetivada é possível que o teletrabalho seja implantado de forma que as vantagens superem as desvantagens e que tragam redução de custos para a União.

Podendo ainda ser considerado como uma novidade para grande parte dos servidores públicos, com a pandemia, entrou em evidência e uso emergente, pois passou a ser muito empregada. Conforme o secretário de RH entrevistado, o governo percebe os resultados positivos derivados do teletrabalho e está se articulando para que o serviço público migre cada vez mais para a modalidade de trabalho à distância. Sendo assim, acreditasse que futuramente a UFCG possa adotar definitivamente o teletrabalho para parte dos seus servidores.

Com isso, o presente estudo pode ser utilizado como ferramenta de apoio para o processo de planejamento, oferecendo a visão dos seus funcionários do que deve ou não ser feito, de forma a proporcionar redução nos custos e melhoria da prestação do serviço, sem prejudicar a qualidade de vida e o trabalho dos seus servidores técnicos-administrativos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **IBGE: 62,4% das empresas foram afetadas negativamente pela pandemia.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/ibge-624-das-empresas-foram-afetadas-negativamente-pela-pandemia>>. Acesso em 07 dez. 2020a.

AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em 29 out. 2020b.

ARAÚJO, S. A. A. et al. Teletrabalho (telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 4, n. especial, p. 132-151, nov. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). DOU: seção 1, Brasília, DF, Nº 52, p. 17, 17 abr. 2020b.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. DOU: seção 1, Brasília, DF, Nº 146, p. 21, 31 jul. 2020c.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Portal da Legislação. Brasília, jul. 2017.

BRASIL. Medida provisória nº 927, de 20 de março de 2020 que dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília, mar. 2020a.

CORONAVÍRUS|BRASIL. **Painel coronavírus.** Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 29 out. 2020.

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GOVERNO DO BRASIL. **Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho.** 2020d. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GOVERNO DO BRASIL. **Governo federal economiza R\$ 1 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia.** 2020c. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 23 out. 2020c.

GOVERNO DO BRASIL. **Mais oportunidades para o teletrabalho.** 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/contecomigo/paginas/paginas-dos-hyperlinks/ao-trabalho/mais-oportunidades-para-teletrabalho>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GOVERNO DO BRASIL. **Pesquisa indica 63 mil servidores em trabalho remoto e 1.423 casos da doença confirmados.** 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/pesquisa-indica-63-mil-servidores-em-trabalho-remoto-e-1-423-casos-da-doenca-confirmados>>. Acesso em: 29 out. 2020.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 37-52, june 2018. ISSN 2237-4558.

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

IBGE. **Trabalho: desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho.** Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Ensuring decent working time for the future. In: International Labour Conference, 107th session, 2018, Geneva. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_618485.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

MELLO, A.A.A. O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo – SP. 2011.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. O teletrabalho como inovação laboral na atualidade: uma análise da inserção do teletrabalho no setor público brasileiro. In: Jornada Internacional de Políticas Públicas, 9., 2019, São Luís.

MESSENGER, J. et al. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** 2017. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Saiba quais medidas o MEC adotou para os servidores.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/12-noticias/acoes-programas-e-projetos-637152388/86551-saiba-quais-medidas-o-mec-adotou-para-os-servidores>>. Acesso em: 29 out. 2020.

PERLATO, L. **O que os servidores do Judiciário Federal estão achando do teletrabalho.** FENAJUFE, 27 de mai. De 2020. Disponível em: <<https://www.fenajufe.org.br/noticias/agencia-de-noticias/ultimas-noticias/sindicatos/6750-o->

[que-os-servidores-do-judiciario-federal-estao-achando-do-teletrabalho](#)>. Acesso em: 26 ago. 2020.

PRODADOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, A. M. S.; A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3, 2015. Santa Maria.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, p. 44-55, 25 out. 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. **Teletrabalho e as relações trabalhistas**. 2016. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/30112016-teletrabalho-e-as-relacoes-trabalhistas/>> Acesso em: 18 ago. 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. 2016. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/14062016-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario/>>. Acesso em 26 ago. 2020

SOUSA, L.P.; PARADELA, V.C. Impactos da pandemia da COVID-19 sobre profissionais que já atuavam em home-office. **Revista GETS: Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde**, v. 3, edição especial, p. 19-41, 22 set. 2020.

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 (ReCaPe)** [S.l.], v. 9, n. 3, set. 2019. ISSN 2237-1427.

UNCTAD. **Coronavirus: can policymakers avert a trillion-dollar crisis?** Disponível em: <<https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2300>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

RANKING internacional coloca a UFCG entre as 9% melhores universidades do mundo. **Universidade Federal de Campina Grande, 2019**. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/ultimas-noticias/1122-ranking-internacional-coloca-a-ufcg-entre-as-9-melhores-universidades-do-mundo.html>>. Acesso em: 29 out. 2020.

UFCG anuncia suspensão das aulas e outras atividades presenciais. Universidade **Federal de Campina Grande**, 2020. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/ultimas-noticias/1874-ufcg-anuncia-suspensao-das-aulas-e-outras-atividades-presenciais.html>>. Acesso em: 29 out. 2020.

ANEXOS

ANEXO A – Variáveis de pesquisa

FATORES PROPULSORES	
FP1	Busca por maior produtividade
FP2	Para reduzir custos
FP3	Dar maior flexibilidade de horário e localização
FP4	Oferecer melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores
FP5	Reduzir a necessidade de espaço físico da organização
FP6	Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado
FP7	Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio
FP8	Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção
FP9	Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais
FP10	Busca de melhoria do atendimento aos clientes
FP11	Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que não atuam como teletrabalhadores
FP12	Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador
FP13	Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial
FP14	Busca reduzir a necessidade de supervisão presencial
FP15	Busca reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido o emprego de profissionais já prontos
FATORES INCENTIVADORES	
FI1	Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota
FI2	Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho
FI3	Estou mais próximo à minha família
FI4	Sinto-me melhor trabalhando em casa
FI5	Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa
FI6	Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho
FI7	Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho a distância
FI8	Prefiro ser controlado a distância pelo meu supervisor
FI9	Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades.
FATORES RESTRITIVOS	
FR1	Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal
FR2	Não tem disponibilidade de espaço físico adequado para o teletrabalho na residência
FR3	Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada às necessidades
FR4	Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos
FR5	Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho

FR6	Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo meu progresso na carreira
FR7	Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)
FR8	Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente
FR9	Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho
FR10	Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)
FR11	Receio de não ter condições de inovar/criar sobre o processo de trabalho, por estar ausente da equipe presencial da matriz.
FATORES DAS	
FC1	Aumenta a produtividade da organização pelo uso do teletrabalho
FC2	Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade
FC3	Facilita a inclusão de deficientes físicos no trabalho
FC4	Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e da agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho
FC5	Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da organização
FC6	Reduz a rotatividade de empregados
FC7	Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos
FC8	Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação
FC9	Reduz o consumo de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)
FC10	Reduzir o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho
FC11	Seu salário rende mais por ser teletrabalhador (sobra mais dinheiro no final do mês)
FATORES DA EXPERIÊNCIA NA PANDEMIA	
FE1	Houve alteração no meu salário e nos meus benefícios
FE2	A organização está me passando as orientações necessárias para realizar meu trabalho em casa
FE3	Me adaptei bem ao teletrabalho
FE4	Consigo manter uma rotina de trabalho
FE5	Consegui manter minha produtividade mesmo trabalhando em casa
FE6	Consegui realizar todo o meu trabalho de forma satisfatória
FE7	Prefiro o teletrabalho ao modelo de trabalho presencial

ANEXO B - Roteiro de entrevista

1. Nome:
2. Cargo:
3. Como está sendo gerenciar o teletrabalho durante a pandemia?
4. Houve alguma dificuldade (barreira ou restrição) encontrada para um bom funcionamento do teletrabalho na UFCG? Se sim, quais? Como essas dificuldades foram vencidas?
5. A instituição está conseguindo orientar todos os funcionários para o que devem fazer?
6. Houve queda na produtividade?
7. Houve reclamações por parte dos funcionários?
8. A instituição ofereceu apoio ao o teletrabalhador? Em relação as ferramentas de trabalho, às orientações de como organizar a rotina.
9. O senhor acha que a UFCG poderia optar por continuar a utilizar o teletrabalho mesmo após a pandemia? Quais dos motivos poderiam influenciar essa decisão?
10. O senhor tem alguma outra observação sobre o teletrabalho?