

E) PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO – RELATÓRIO TÉCNICO



uff Universidade
Federal
Fluminense



INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: plano de ação e melhorias

Relatório técnico apresentado pela
mestranda Angélica Baggio Lago ao
Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede
Nacional, sob orientação da docente
Professora Dra. Soraia Marcelino
Vieira, como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Administração Pública.

Resumo

A administração pública tem procurado otimizar sua atuação na sociedade, aprimorando sua eficiência através da implementação de modalidades de trabalho mais flexíveis seguindo a tendência mundial e o exemplo de instituições privadas (Rocha e Amador). Nesse contexto, o teletrabalho tem se apresentado como uma opção que parece trazer vários benefícios aos teletrabalhadores, organizações e sociedade. Esta modalidade, exercida durante a pandemia, permitiu que o governo federal constatasse a economia que o trabalho remoto trouxe aos cofres públicos e o motivou a implementá-la após a pandemia. Nesse contexto, este trabalho procurou analisar a percepção que os servidores e gestores, possuem acerca da implementação do teletrabalho numa unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Como resultados foram elencados diversos aspectos positivos provenientes do *home office* (Aumento da produtividade, maior flexibilidade com produção em horários alternativos, ganho de autonomia para realização do trabalho, melhora na qualidade de vida, benefícios na saúde do servidor, elevação da satisfação no trabalho, entre outros). Porém, também foram mencionados fatores negativos como: Aumento da quantidade de trabalho efetuada, deficiência dos equipamentos disponíveis, maior cobrança pela chefia, resistência dos gestores na adesão ao teletrabalho, necessidade de legislação mais detalhada, aumento do isolamento social e aumento das despesas dos funcionários. Neste sentido, foram elaboradas propostas de intervenção, que serão apresentadas neste relatório técnico, no intuito de promover a minimização dos impactos causados por esses aspectos críticos.

Organização do plano de ação

A pesquisa que gerou este plano de ação foi desenvolvida em uma das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal Fluminense, a Faculdade de Medicina (CMM/UFF), que é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tendo sido criada em 1925, na cidade de Niterói, pertencente ao Estado do Rio de Janeiro.

É um dos cursos de graduação mais antigos e tradicionais da cidade. Atualmente possui 1113 alunos de graduação¹, 256 docentes² e 41 servidores considerando incluindo esta pesquisadora, que também é servidora da unidade (CMM/UFF). Além disso, a unidade oferece 20 cursos de pós graduação *lato sensu* (especialização) e 9 cursos de pós graduação *strictu sensu* (mestrado e doutorado), possuindo 389 alunos de pós-graduação no momento.

A unidade aderiu ao trabalho remoto durante a pandemia e desde 2022, implementou o teletrabalho através do Programa de Gestão, possuindo 21 teletrabalhadores em regime parcial e 13 gestores avaliadores.

¹ Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação / Abril – 2024. Disponível em: <https://app.uff.br/transparencia/perfil_graduando?utf8=%E2%9C%93&curso=16>. Acesso em: 12 abr. 2024.

² Fonte: Sistema de Transparência da UFF. Pessoas. Disponível em: <https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe_servidores/?native_filters_key=GdvCXEBpijxN3XiwezWboLuSSCZkjJ3c7siSZPhCGRZAzs4EWAnGALs5SUMNYMeM>. Acesso em 12 abr. 2024.

Público-alvo do plano de ação

O público-alvo do plano em questão é constituído pelos servidores técnico-administrativos que estão participando do PG na modalidade de teletrabalho e seus respectivos gestores, que avaliam o cumprimento das metas no Teleport, lotados na Faculdade de Medicina.

Considerando que a potencial aplicabilidade desta proposta se dê em relação à organização do teletrabalho, a presente proposta de intervenção poderá ser estendida a outras unidades da Universidade Federal Fluminense e também à outras instituições, tendo impacto principalmente na área de Gestão de Pessoas.

Descrição da situação-problema

A pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital que já vinha ocorrendo no governo federal. Na Rede Federal de Ensino (RFE) que inclui universidades, institutos e demais instituições de ensino federal, 95% da força de trabalho aderiu ao trabalho remoto, no período entre 2020 e 2021, segundo o Ministério da Economia³.

Após a pandemia, o governo federal decidiu implementar o teletrabalho através do Programa de Gestão (PG), buscando modernizar a gestão de pessoas com foco nos resultados em substituição ao controle de frequência.

Nesse contexto, a Universidade Federal Fluminense (UFF) incentivou a adesão das unidades acadêmicas e administrativas ao PG, entre as quais Faculdade de Medicina está incluída. A pesquisa justificou-se, pois apesar do crescimento da produção científica sobre o tema, são poucos os trabalhos realizados sobre teletrabalho nas organizações públicas envolvendo as equipes de trabalho (Leite *et al*, 2019).

Dessa forma, essa pesquisa procurou compreender a implementação do teletrabalho na percepção dos gestores e teletrabalhadores, para que pudessem ser sugeridas melhorias e fosse possível uma melhor compreensão desse processo.

³ Balanço registra 49% dos servidores em trabalho remoto e 1.876 casos confirmados — Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/balanco-registra-49-dos-servidores-em-trabalho-remoto-e-1-876-casos-confirmados>. Acesso em: 13 mai. 2024.

Objetivos do plano de ação

O objetivo geral deste plano de ação, é sugerir melhorias ao processo de implementação e continuação do teletrabalho. Para atingir esse objetivo, foi necessário identificar os aspectos críticos e oportunos da rotina do teletrabalho, visando otimizar seus pontos fortes e minimizar as dificuldades, para a melhoria das condições de trabalho, no âmbito da Unidade.

Diagnóstico e análise da situação-problema

Durante a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, algumas questões ficaram evidentes a partir das respostas obtidas no questionário e nas entrevistas. Dessa forma, foi realizada uma síntese contendo as informações principais que podem ser foco de uma intervenção de modo a se obter melhorias na gestão do teletrabalho.

Sobre as desvantagens profissionais do teletrabalho, observando as respostas provenientes do questionário e nas entrevistas, podemos constatar que houve uma certa resistência por parte dos gestores na implementação da modalidade, já que essa foi uma dificuldade percebida por 63% dos servidores que concordaram com essa afirmação. Essa questão também foi mencionada pelo Gestor G3 que declarou que tinha resistência em trabalhar de casa, mas que atualmente percebe que para algumas tarefas o rendimento é melhor em home office do que no trabalho presencial. Guerra *et al* (2020) relata que há uma resistência natural de desconfiança relacionada à implementação do teletrabalho. Filardi *et al* (2020) também relatou a desconfiança dos gestores na implementação do teletrabalho em estudo realizado no Serpro.

Outra questão apontada por 64% dos servidores foi o aumento da quantidade de trabalho efetuada com a adesão ao teletrabalho. As chefias também perceberam o aumento de produtividade, mas a Gestora G6 esboçou preocupação com o horário para começar e terminar o trabalho. Ao transferir o local de trabalho do escritório para dentro de casa é necessário ter cuidado com a hiperconexão laboral, que é caracterizada pelo desenvolvimento de atividades profissionais durante suas horas livres, de descanso, folga, férias ou licença, podendo causar danos a curto, médio e longo prazo ao servidor (Santos e Padilha, 2021).

Para 58% dos servidores é necessária a elaboração de uma legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto. O comprometimento dos funcionários com suas funções, está diretamente ligado ao estabelecimento de regras claras sobre a implantação do trabalho remoto (Castro, 2019). Portanto para evitar a ineficiência na realização da tarefa, é necessário um planejamento adequado e um bom plano de comunicação.

Quanto as desvantagens pessoais, 58% dos servidores concordaram que aumentou o isolamento social. Costa (2007) salienta que é característico do teletrabalho o afastamento do local de trabalho, e que é importante favorecer a

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

participação e o envolvimento social. Aderaldo *et al* (2017, p. 518) aponta que “a integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório quanto com familiares”.

Outra desvantagem percebida por 64% dos entrevistados, foi o aumento dos custos físicos na residência. A universidade determina que cabe ao participante do PG os custos relativos ao teletrabalho, devendo o servidor providenciar a estrutura física e tecnológica necessárias ao teletrabalho. Essa questão poderia ser reavaliada pelos órgãos públicos, pois ao menos a manutenção dos equipamentos utilizados no *home office* poderia ser prestado pelos técnicos de informática da instituição. Caso houvesse disponibilidade na unidade e necessidade do trabalhador, os equipamentos também poderiam ser emprestados.

A necessidade de perfil para adesão ao teletrabalho foi percebida por 58% dos entrevistados. Carneval (2018) sugere que sejam realizadas palestras/treinamentos no qual sejam informadas as características positivas e negativas que são necessárias para o teletrabalho. Aderaldo *et al* (2017) destaca que é necessária uma postura mais proativa e planejada das atividades que serão realizadas em *home office* para que haja uma boa avaliação das entregas pactuadas e metas estabelecidas.

Considerando todo o exposto, foi observada a possibilidade de intervenção em algumas das questões levantadas de modo a aperfeiçoar o teletrabalho dos servidores técnico-administrativos da CMM/UFF para que os efeitos benéficos possam ser maximizados e as dificuldades minimizadas. Assim, serão apresentadas a seguir algumas propostas que poderão contribuir para otimizar o teletrabalho.

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

Plano de Ação

As ações aqui descritas têm como objetivo propor ajustes e melhorias relacionadas à implementação do teletrabalho na CMM/UFF. Essas propostas podem auxiliar os gestores e os servidores para um melhor gerenciamento do trabalho à distância.

No quadro 1, as desvantagens apontadas na pesquisa serão analisadas, e ações serão sugeridas para minimizarem as dificuldades apontadas.

Quadro 1 – Plano de Ação

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Aumento da quantidade de trabalho efetuada / hiperconexão laboral	Evitar que o servidor tenha sua saúde mental prejudicada	Elaborar informativo para conscientizar os servidores e gestores acerca do gerenciamento do tempo, e dos possíveis danos que a sobrecarga de trabalho pode causar. Estabelecer e respeitar os horários para começar e terminar a jornada de trabalho. Realizar um planejamento das atividades que devem ser desenvolvidas ao longo da semana ou do mês, estabelecendo prazos e metas. Respeitar os períodos de desconexão do servidor (após/antes da jornada de trabalho, férias, licenças)
montagem da infraestrutura para trabalhar à encargo do servidor/ deficiência dos equipamentos disponíveis	Auxiliar o servidor em teletrabalho a arcar com os novos custos gerados pelo home office	Fornecer subsídio para que o servidor possa adquirir uma estação de trabalho ergonômica, evitando problemas posturais e maior produtividade. Outra opção seria o empréstimo de equipamentos, enquanto perdurar o teletrabalho. Envio de questionários aos servidores para melhor alinhar as necessidades à disponibilidade.
isolamento social	Promover oportunidades de interação entre os servidores em home office	Realizar reuniões mensais com os teletrabalhadores, para informar sobre as atividades de gestão e favorecer a troca de experiências.
falta de servidores	criação de secretarias compartilhadas	Criar secretária única para os departamentos e pós graduações lato e strictu sensu, visando sanar o problema de um único servidor em cada setor, permitindo uma melhor organização das tarefas.
maior cobrança pela chefia	Atualizar os gestores sobre o andamento das tarefas	Manter o gestor atualizado sobre o andamento das atividades, divulgar e indicar praticas realizadas com êxito por outros teletrabalhadores visando melhorar as habilidades e desempenho dos servidores

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE
ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

necessidade de legislação mais detalhada	Criar uma legislação que regule os procedimentos a serem cumpridos durante o regime de teletrabalho, orientando tanto os servidores quanto a Administração Pública	Pesquisar os documentos que regulam o teletrabalho em outras organizações para que se obtenham bons exemplos e se analise as lacunas dos projetos.
Sistema Teleport	Aperfeiçoar o sistema tornando sua utilização mais intuitiva	Facilitar o cadastro e a avaliação das tarefas, permitindo que sejam criadas e avaliadas em bloco, pulando automaticamente os feriados e recessos. Disponibilização de um telefone que permita a resolução de problemas de forma mais célere.

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

Responsáveis pelo plano de ação e data

Angélica Baggio Lago, Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFF, Servidora Técnico-administrativa da Faculdade de Medicina CMM/UFF, e-mail: ablago@id.uff.br.

Soraia Marcelino Vieira, Doutora em Ciência Política, Professora Adjunta da Universidade Federal Fluminense, soraiamv@id.uff.br.

Documento elaborado em 13 de maio de 2024.

Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>>. Acesso em 10 nov. 2023.

CARNEVAL, P. P. O. Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

COSTA, I. S. A.. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública** [online]. 2007, v. 41, n. 1, pp. 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 21 out. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R.I 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** [online]. 2020, v. 18, n. 1, pp. 28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 21 out. 2022.

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, v. 6, n. 3, set/dez. 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 20 dez. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso >. Acesso em 17 mar. 2023.

SANTOS, P. R.; PADILHA, S. N. O home que virou office: saúde mental no meio ambiente do trabalho e o direito à desconexão no contexto de pandemia. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 291–311, 2021. Disponível em: <<https://www.abdconstojs.com.br/index.php/revista/article/view/397>>. Acesso em: 02 abr. 2024.