



A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFJF quanto à adoção do trabalho remoto no contexto pós pandemia da COVID-19

Relatório técnico apresentado pela mestranda Mariana Marta Paschoal Ferreira da Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Denis Alves Perdigão, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Juiz de Fora
2023

Resumo:

O teletrabalho é o trabalho realizado fora das instalações do empregador, com a utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC), podendo ser realizado em diferentes locais, modalidades contratuais e frequência (BRIDI, 2020).

Segundo a OIT (2020), a possibilidade de realização do teletrabalho permite a manutenção das organizações, inclusive as da administração pública, operacionais diante de eventualidades como ocorreu com a pandemia da COVID-19, que foi a maior experiência de teletrabalho em massa já vivenciada na história, que acelerou a adoção e ampliou a relevância do teletrabalho, conquanto a modalidade já viesse se apresentando gradualmente como tendência ao longo dos anos.

Diante disso, buscou-se analisar a percepção dos TAES da UFJF quanto a uma possível adoção do teletrabalho no contexto pós pandemia, uma vez que a forma como os trabalhadores percebem seu trabalho tem repercussão em sua produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade, bem como em suas decisões e qualidade das suas escolhas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A pesquisa realizada evidenciou que as principais vantagens do teletrabalho percebidas pelos TAES da amostra são a redução de tempo e custos com deslocamento até o trabalho, a flexibilidade e a melhoria na qualidade de vida propiciada por esta modalidade. Por outro lado, as principais desvantagens foram a perda de contato com colegas de trabalho, a dificuldade em separar vida pessoal e trabalho e o isolamento social.

Quanto a uma possível adoção do teletrabalho pela UFJF, a maior parte dos TAES se manifestou favorável ou neutra e gostaria de continuar trabalhando remotamente, com eventuais presenças ao local de trabalho. Uma pequena parcela se posicionou contrária à adoção do teletrabalho.

Dentre os principais motivos para adesão ao teletrabalho se destacaram o fato de não ter que se deslocar para trabalhar, bem como os custos associados ao deslocamento, a flexibilidade, o aumento da qualidade de vida, a possibilidade de trabalhar de qualquer local e a proximidade com familiares. Em contrapartida, a perda de contato com colegas, a dificuldade em separar vida pessoal e familiar do trabalho e o isolamento social foram os principais motivos para a não opção pelo teletrabalho identificados.

A maior parte dos servidores percebe uma atitude favorável de seus chefes e gestores em relação ao teletrabalho, que seu trabalho mantém a mesma qualidade na modalidade presencial e remota e que as vantagens advindas do teletrabalho alcançam os servidores, a UFJF e os usuários.

A partir dos dados obtidos, foi elaborado um plano de ação por meio da ferramenta de gestão 5W2H, com o propósito de nortear ações institucionais que visem a melhoria das condições de trabalho e o bem-estar dos TAES em uma eventual implementação do teletrabalho, de forma emergencial ou regular.

Organização da proposta de intervenção

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, criada em 1960. É uma universidade pública que atualmente conta com dois campi, um sediado no município de Juiz de Fora - MG e construído em 1969, e outro campus avançado, criado em 2012, em Governador Valadares - MG (UFJF, 2022a).

A instituição oferece ensino do nível fundamental, por meio do Colégio de Aplicação João XXIII, à pós-graduação. Com 93 cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, atende a mais de 20 mil alunos, segundo os preceitos do tripé ensino, pesquisa e extensão, além dos cerca de três mil alunos dos cursos à distância que também integram a comunidade acadêmica (UFJF, 2022b).

A instituição também conta com o Hospital Universitário, que presta atendimento na área de saúde, nos diferentes níveis de complexidade, desempenhando atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de ser referência no atendimento de usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) de mais de 90 municípios da Zona da Mata Mineira e do estado do Rio de Janeiro (UFJF, 2022b).

A Universidade é ainda responsável por coordenar diversos espaços culturais em Juiz de Fora, como o Cine-Theatro Central, o Museu de Arte Moderna Murilo Mendes e o Fórum da Cultura. Por fim, atende a um público de mais de 69 mil pessoas, por meio de diversos projetos de extensão das áreas da saúde, educação, direitos humanos e outras mais (UFJF, 2022b).

A UFJF conta com 4895 servidores em seu quadro, ocupantes de diversos cargos, como docentes do ensino superior, básico, TAES e outros. Este número se refere a servidores em diferentes situações, por exemplo, ativos, aposentados, permanentes e temporários. Servidores na situação “ativo permanente” somam 3071 e a força de trabalho da instituição também é composta por trabalhadores terceirizados.

Público-alvo da proposta

O público alvo desta proposta são os técnico-administrativos da UFJF, os quais integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regido pela Lei nº 11.091/2005, que estrutura a carreira e segundo a qual, os cargos a que se refere integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino.

O cargo é regido pela Lei 8.112/1990, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (UFJF, [2021?]) e se subdivide em cinco níveis de classificação de mesma hierarquia, A, B, C, D e E.

Considerando que a potencial aplicabilidade desta proposta se dê em relação à organização do trabalho dos TAES, com impacto principalmente na área de Gestão de Pessoas da Instituição, é possível concluir que também se beneficiam desta proposta a comunidade acadêmica como um todo e a UFJF enquanto organização.

Descrição da situação-problema

O trabalho remoto foi uma das medidas de distanciamento social adotado por organizações públicas e privadas durante a pandemia. Para Rosenfield e Alves (2012), é sinônimo de trabalho a distância e diz respeito a toda atividade remota desempenhada por intermédio das tecnologias de informação e comunicação (TIC), permitindo a obtenção de resultados num lugar diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza.

Rocha e Amador (2018) demonstram que a temática do teletrabalho é bastante atual, haja vista que a popularização das TIC ampliou as possibilidades de sua realização e muitas vezes a tornaram mais acessível. Os autores ainda assinalam que o teletrabalho já vem há algum tempo se mostrando como uma forte tendência no mundo do trabalho.

Verifica-se então que há uma tendência para a adoção do teletrabalho nas organizações como um todo e sobretudo na administração Pública, de especial interesse neste estudo, impulsionada pela pandemia.

Para Rocha e Amador (2018), ainda que possa ser benéfico às organizações e aos trabalhadores, o teletrabalho também está associado a riscos sob a perspectiva dos teletrabalhadores e da sociedade, não podendo ser apreendido como modalidade meramente vantajosa. Em revisão da literatura, os autores destacam riscos relacionados à intensificação do trabalho; à dificuldade de separação entre trabalho e vida pessoal e familiar, sob o aspecto do espaço e tempo; à ocupação indefinida pelo trabalho de todos os períodos e espaços da vida do trabalhador, por intermédio dos dispositivos digitais móveis, e à diminuição das possibilidades de ascensão profissional.

Há também riscos no que tange à regulamentação do trabalho, uma vez que a flexibilização dos horários e locais de trabalho pode trazer contornos bastante imprecisos a direitos trabalhistas como férias, limitação da jornada semanal, registro de acidentes de trabalho, licença-médica e licença-maternidade (ROCHA; AMADOR, 2018).

A percepção, conforme conceituam Robbins, Judge e Sobral (2010) é o processo através do qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões com o propósito de dar sentido ao seu meio. Aquilo que é percebido por uma pessoa pode

ser significativamente diferente da realidade objetiva, assim como pessoas diferentes percebem de forma diferente uma mesma situação.

A forma como trabalhadores percebem seu trabalho tem repercussão em sua produtividade, satisfação, no absenteísmo e rotatividade, bem como em suas decisões e qualidade das suas escolhas. Dito isto, entender a percepção das pessoas é importante à medida que a forma como determinada situação é percebida influi em seus comportamentos, que por sua vez é baseado no modo como ela percebe a realidade e não na realidade em si (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Diante disso, é relevante para a UFJF, enquanto organização, conhecer a percepção de seus servidores no intuito de nortear ações que visem a melhoria das condições de trabalho e o bem-estar em uma eventual implementação do teletrabalho, seja de forma emergencial ou regular. Possibilitando assim que a instituição também se beneficie da modalidade, em termos de produtividade, por exemplo.

Objetivos da proposta de intervenção

Espera-se que esta proposta possa, por meio do conhecimento das percepções dos TAE da UFJF, fomentar discussões e subsidiar decisões e ações da Instituição em relação a uma possível adoção do teletrabalho seja no modo emergencial, como ocorreu com a pandemia, ou de forma regular, conforme a tendência de adoção do teletrabalho, inclusive no serviço público, vem se mostrando.

O conhecimento produzido pela pesquisa contribui para a identificação de aspectos críticos e oportunos da realização do trabalho remoto e que merecem um olhar mais atento da Instituição, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho.

Diagnóstico e análise da situação-problema

A pesquisa evidenciou dados sobre o perfil da amostra composta por TAES em situação ativa e permanente da UFJF, informações sobre a realização do trabalho remoto durante a pandemia, resultados relacionados à percepção sobre o teletrabalho e possíveis associações entre variáveis e a opinião sobre a adoção do teletrabalho.

O perfil predominante da amostra investigada, composta por 277 TAES, é em sua maioria de pessoas na faixa etária de 30 a 39 anos, casadas, que residem com mais uma pessoa, não possuem filhos, mulheres e têm alto nível de escolaridade, a maioria possui pós-graduação *strictu sensu* em nível de mestrado. Estão incluídos neste perfil servidores que, majoritariamente, trabalham na UFJF entre cinco e dez anos, ocupam cargos de nível D, não exercem funções ligadas à gestão ou chefia e estão lotados no campus de Juiz de Fora, em unidades acadêmicas.

Sobre a realização do trabalho remoto durante a pandemia, constatou-se que para a maioria dos servidores a maior parte de seu trabalho poderia ser realizado de forma remota mesmo antes da pandemia. Durante este período, maior parte deles trabalhou totalmente de forma remota, não sendo responsável pelos cuidados com crianças, pessoas idosas ou com deficiência.

Para pouco mais da metade dos servidores não houve o fornecimento de recursos necessários para o trabalho remoto por parte da instituição, sendo que a maioria afirmou ter utilizado recursos financeiros próprios para trabalhar, os principais recursos disponíveis para o trabalho remoto foram o computador ou laptop de uso pessoal e a conexão à internet, as dificuldades relatadas por mais servidores foram o recebimento de demandas de trabalho em qualquer dia ou horário e a separação entre vida pessoal e familiar. A maioria dos servidores afirmou ter passado a trabalhar mais horas durante a pandemia e que recebia solicitações ou mensagens relacionadas ao trabalho em períodos de descanso, férias ou afastamentos.

Quanto a percepção dos servidores sobre o teletrabalho, verificou-se que as principais vantagens percebidas são a redução de tempo e custos com deslocamento até o trabalho, a flexibilidade e a melhoria na qualidade de vida propiciada por esta modalidade. Por outro lado, as principais desvantagens percebidas foram a perda de contato com colegas de trabalho, a dificuldade em separar vida pessoal e trabalho e o isolamento social. Em relação aos recursos, a maioria dos servidores avalia os que já possui como suficientes para o teletrabalho.

Em relação a uma possível adoção do teletrabalho pela UFJF, a maior parte dos TAES se manifestou favorável ou neutra e gostaria de continuar trabalhando remotamente, com eventuais presenças ao local de trabalho. Uma pequena parcela se posicionou contrária à adoção do teletrabalho.

Dentre os principais motivos para adesão ao teletrabalho se destacaram o fato de não ter que se deslocar para trabalhar, bem como os custos associados ao deslocamento, a flexibilidade, o aumento da qualidade de vida, a possibilidade de trabalhar de qualquer local e a proximidade com familiares. Em contrapartida, a perda de contato com colegas, a dificuldade em separar vida pessoal e familiar do trabalho e o isolamento social foram os principais motivos identificados para a não opção pelo teletrabalho.

A maior parte dos servidores percebe uma atitude favorável de seus chefes e gestores em relação ao teletrabalho, que seu trabalho mantém a mesma qualidade na modalidade presencial e remota e que as vantagens advindas do teletrabalho alcançam os servidores, a UFJF e os usuários.

Por fim, verificou-se que as variáveis idade, ter ou não filhos, tempo de trabalho na UFJF, fornecimento dos meios necessários para o trabalho remoto e avaliação dos recursos próprios para o teletrabalho têm associação com a opinião dos TAES em relação ao teletrabalho.

Os TAES de idade mais avançada se mostraram mais contrários à adoção da modalidade, aqueles que afirmaram ter mais de 10 anos na Instituição também se mostraram mais resistentes à adoção. Se mostraram mais propensos à adoção do teletrabalho aqueles que consideraram que a UFJF forneceu os meios necessários para o trabalho durante a pandemia que afirmaram possuir os recursos suficientes para o teletrabalho.

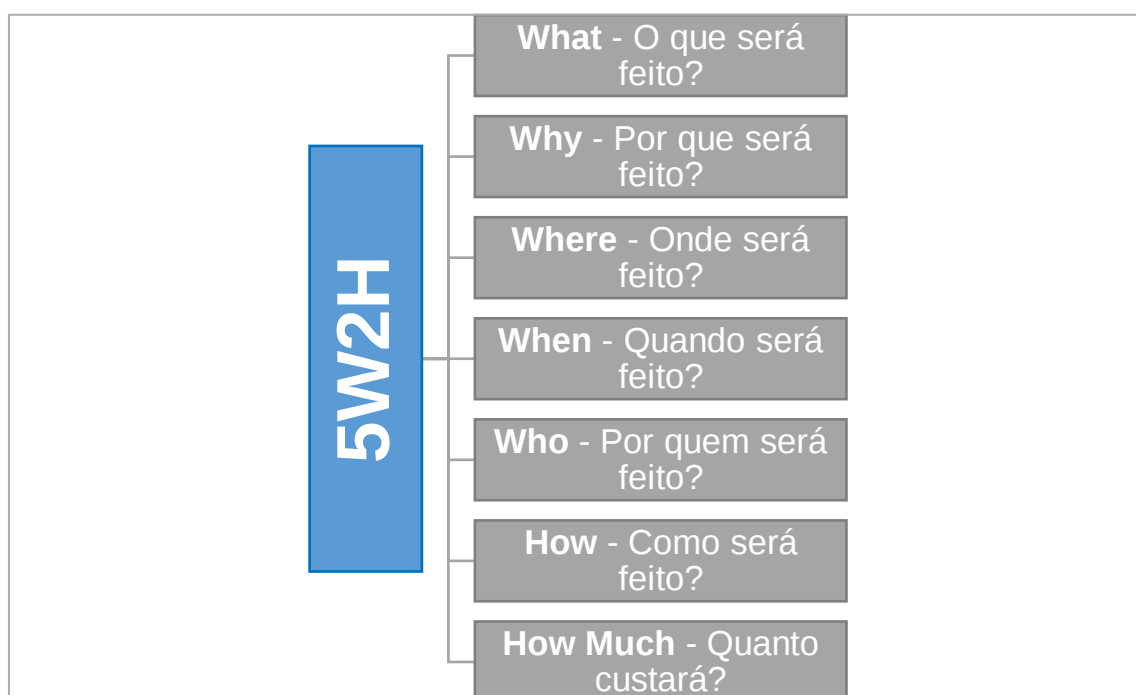
Com base nos dados obtidos emergiram alguns aspectos críticos relacionados ao teletrabalho identificados na amostra, como o isolamento social, a hiperconexão, o direito à desconexão e os recursos para trabalhar, inclusive os ergonômicos, que merecem um olhar atento da instituição, não só por afetarem a saúde e o bem-estar dos servidores, mas também porque são questões fundamentais ao êxito da implementação do teletrabalho de forma definitiva.

Proposta de intervenção

A partir dos dados obtidos com a pesquisa, pretende-se elaborar um plano de ação, pautado na ferramenta 5W2H e voltado para os aspectos críticos identificados, os quais serão sintetizados em três eixos, recursos para o teletrabalho, hiperconexão e o direito à desconexão e isolamento social.

O 5W2H é uma ferramenta que permite a melhoria da eficiência e efetividade em projetos e processos organizacionais, originada no setor automobilístico do Japão. Ela é o acrônimo de sete palavras em inglês (*What, Why, Where, When, Who, How* e *How Much*) que iniciam as perguntas descritas abaixo, as quais quando respondidas possibilitam uma visão detalhada “do que precisa ser feito, por quem, quando, onde e com que recursos” (GALLEGOS, 2023 *E-book*)

Ilustração - Ferramenta 5W2H



Fonte: Adaptado de Gallegos (2023).

Eixo	O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Isolamento social	Adoção do modelo de teletrabalho híbrido	A falta de interação humana e o isolamento social e a perda de contato com colegas de trabalho foram dificuldades/desvantagens do teletrabalho identificadas na pesquisa com os TAES, que também demonstrou que maior parte deles gostaria de continuar trabalhando de forma remota após a pandemia, com eventuais presenças ao local de trabalho.	UFJF	Antes da adoção do teletrabalho	Gestão de Pessoas	Definição da periodicidade de presenças ao local de trabalho	Sem custos
	Reuniões de equipe presenciais		UFJF	Mensalmente	Gestores/chefias de unidade e TAES	De forma presencial, em locais e datas definidos pelas chefias	Sem custos
Hiperconexão e o direito à desconexão	Estimulo a uma cultura organizacional de respeito aos horários de lazer, descanso e recuperação da saúde	De acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos servidores afirmou ter passado a trabalhar mais horas durante a pandemia e ter recebido solicitações ou mensagens relacionadas ao trabalho em períodos de descanso, férias ou afastamentos. As	UFJF	Continuamente	Gestão de Pessoas	Campanhas de divulgação de informações sobre os possíveis prejuízos à instituição e à saúde dos servidores, ocasionados pelas práticas	Não é possível estimar

		principais dificuldades relatadas em relação ao teletrabalho no período mencionado foram o recebimento de demandas de trabalho em qualquer horário e dia da semana				descritas e estímulo do uso de canais institucionais de comunicação, bem como do uso consciente de recursos tecnológicos.	
	Estabelecimento de regras/limitações	Dificuldade de separação entre trabalho e vida pessoal e familiar	UFJF	Antes da implementação do teletrabalho	Gestão de Pessoas	Estabelecimento de regras institucionais em relação às jornadas de trabalho e uso de ferramentas para controle de jornada e acesso à sistemas institucionais.	Não é possível estimar
Recursos para o teletrabalho	Empréstimo de equipamentos	Conforme os dados da pesquisa, pouco mais da metade dos servidores afirmou que não houve o fornecimento de recursos necessários para o trabalho remoto por parte da instituição no período da pandemia, sendo que a maioria afirmou ter utilizado recursos	UFJF	Antes da implementação do teletrabalho e de forma contínua	UNIDADES	Levantar a demanda entre os servidores em relação aos equipamentos para o teletrabalho, inclusive mobiliário ergonômico e disponibilizar,	Não é possível estimar

		financeiros próprios para trabalhar. Os principais recursos disponíveis para o trabalho remoto foram o computador ou laptop de uso pessoal e a conexão à internet. Além disso, uma parte dos servidores afirmou que seus recursos são insuficientes para realizar o teletrabalho e que não poderia adquiri-los.				mediante empréstimo.	
	Orientações sobre ergonomia		UFJF	Antes da implementação do teletrabalho e de forma contínua	COSSBE	Divulgar informações sobre ergonomia nos canais institucionais	Não é possível estimar

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

Mariana Marta Paschoal Ferreira da Silva

Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Juiz de Fora, discente do curso de mestrado profissional em Administração Pública (PROFIAP), assistente em administração na mesma instituição.

E-mail: mariana.silva@ufjf.br

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD / UFMG). Mestre em Administração pela FEAD e Administrador graduado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Geras (PUC Minas). Ex-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professor do Departamento de Administração - Campus Governador Valadares, da UFJF. Professor permanente do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração no campus de Juiz de Fora. Professor permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS/UFMG).

E-mail: denis.perdigao@ufjf.br

Documento Elaborado em 26/07/2023

Referências

BRIDI, M. A.; Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. *In*: OLIVEIRA, D. A.; POCHMANN, M. A **Devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia**. 1. ed. Brasília: Gráfica e Editora Positiva, 2020. p. 173-205. Disponível em: <https://www.economia.unicamp.br/outros-livros/a-devastacao-do-trabalho-a-classe-do-labor-na-crise-da-pandemia>. Acesso em: 17 jul. 2021.

GALLEGOS, R. A. P. **Ferramentas de Gestão voltadas para melhoria da Qualidade nas Empresas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: Guia prático**. Genebra, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_772593/lang--pt/index.htm. Acesso em 20 mar. 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. *E-book*.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. 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=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 mar. 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. *In*: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 3. ed. Porto Alegre: Zouk, 2012. E-book.

UFJF. **Apresentação**. Juiz de Fora, 2022a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

UFJF. **Competências**. Juiz de Fora, 2022b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/institucional-ufjf/competencias/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

UFJF. **Gestão de Carreiras UFJF – TAES: o plano de carreira**. Juiz de Fora, [2021?]. Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/af279f6a-a1fd-461e-afe2-61c42cdaa60e/page/98j9B>. Acesso em: 04 jun.2022.