



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**WALTER LUIZ ROCHA DA FONSÊCA JÚNIOR**

**O TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DURANTE A EMERGÊNCIA SANITÁRIA DA COVID-19 EM UM CENTRO  
ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2023**

**WALTER LUIZ ROCHA DA FONSÊCA JÚNIOR**

**O TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DURANTE A EMERGÊNCIA SANITÁRIA DA COVID-19 EM UM CENTRO  
ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Furtado Soares Pontes.

**JOÃO PESSOA**  
**2023**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

F676t Fonseca Junior, Walter Luiz Rocha da.

O teletrabalho de servidores técnico-administrativos durante a emergência sanitária da COVID-19 em um centro acadêmico da Universidade Federal da Paraíba / Walter Luiz Rocha da Fonseca Junior. - João Pessoa, 2023.  
121 f. : il.

Orientação: Ana Paula Furtado Soares Pontes.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Teletrabalho. 2. Trabalho remoto - UFPB. 3. Técnicos administrativos - CCS/UFPB. 4. Pandemia da Covid-19. I. Pontes, Ana Paula Furtado Soares. II. Título.

UFPB/BC

CDU 349.245(043)

**WALTER LUIZ ROCHA DA FONSÊCA JÚNIOR**

**O TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DURANTE A EMERGÊNCIA SANITÁRIA DA COVID-19 EM UM CENTRO  
ACADÊMICO DA UFPB**

Dissertação aprovada em 31 de agosto de 2023.

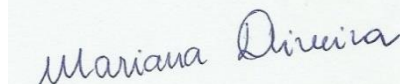
**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Furtado Soares Pontes  
UFPB

Orientadora



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariana Lins de Oliveira  
UFPB



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aparecida Carneiro Pires

**JOÃO PESSOA  
2023**

Dedico este trabalho de mestrado à minha mãe, Simara Gomes Barreto (*in memoriam*), que foi uma grande incentivadora dos meus estudos, mas que partiu no meio desse processo. Amo-te!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que Ele tem proporcionado na minha vida, porque a sua permissão é sempre fundamental para cada realização e conquista.

Aos meus pais, Walter Luiz Rocha da Fonseca (*in memorian*) e Simara Gomes Barreto da Fonseca (*in memorian*), por terem derramado todo amor que podiam sobre mim, deixando ensinamentos e valores humanos que são bem mais valiosos do que qualquer título acadêmico.

À minha amada filha, Maria Helena, por ser minha alegria e a pessoa responsável pelos meus sorrisos mais sinceros.

Ao amor da minha vida, Liliane Queirós, por todo companheirismo, apoio, paciência e amor ofertado durante essa jornada.

Aos meus sogros, Camilo e Lúcia, por todo incentivo e suporte nos momentos mais importantes da pesquisa.

À minha orientadora, Ana Paula Pontes, pela confiança e paciência para a concretização da pesquisa, a qual apresentou sugestões essenciais para o amadurecimento do trabalho.

A todos os professores do PPGAES/UFPB, que disseminam seus conhecimentos na busca incessante de sempre prestar um ensino de qualidade para a sociedade.

A todos os colegas do mestrado, pelas trocas de conhecimento e ajudas nos momentos mais difíceis, facilitando a conclusão do curso.

A todos os colegas de trabalho da SODS/UFPB, que entenderam a importância do mestrado, e colaboram com as tarefas laborais.

A todos os servidores técnicos administrativos lotados na direção do CCS/UFPB que contribuíram para a pesquisa, respondendo o questionário.

À Direção do CCS/UFPB, na pessoa do diretor João Euclides, que abriu as portas do Centro para o desenvolvimento do trabalho.

A todos meus familiares e amigos, pela compreensão da minha ausência em muitos momentos, por causa da necessidade de priorização dos estudos.

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Tereza de Calcutá)*

## RESUMO

O estudo realizado visa a compreender a experiência do teletrabalho exercida pelos servidores técnico-administrativos, lotados nas assessorias da Direção do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, em virtude da pandemia ocasionada pela Covid-19. Apesar de sua propagação advir do contexto pandêmico que impôs a necessidade de medidas de prevenção, como o isolamento social, o teletrabalho já vinha sendo objeto de estudo desde o final do século passado, motivado pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação. No Brasil, várias instituições privadas e públicas já praticavam o teletrabalho no todo ou em parte antes da pandemia. Entretanto, a adoção na UFPB decorreu diretamente da pandemia, através da publicação de uma norma geral que permitiu essa modalidade de trabalho enquanto perdurasse a gravidade e o alto contágio da doença. Para a elaboração da pesquisa, realizamos um levantamento bibliográfico, resgatando a origem do teletrabalho, seu conceito, suas características nas publicações sobre o tema, apontando, assim, o posicionamento dos pesquisadores a respeito da temática. Também foi feita pesquisa documental sobre a legislação do teletrabalho, outras normas criadas pelo Governo Federal direcionadas aos servidores públicos federais, e específicas, como as elaboradas pela UFPB. A partir da análise predominantemente qualitativa, buscou-se entender, através de questionários, a caracterização do teletrabalho executado na prática na instituição e suas consequências. Os resultados do estudo apontam para a viabilidade do teletrabalho, no formato parcial ou híbrido, na universidade. Com a pesquisa, buscamos, então, contribuir para a gestão de pessoas, a fim de servir de parâmetro em futuras decisões a respeito da implementação ou não do teletrabalho. Por fim, como produto da pesquisa, apresentamos um manual orientador sobre o teletrabalho, baseado nas principais informações coletas e com o intuito de aprofundar essa discussão na instituição.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. UFPB. Técnico-Administrativos. Emergência Sanitária da Covid-19.



## **ABSTRACT**

The study aims to understand the experience of teleworking exercised by technical-administrative staff, assigned to the Health Sciences Center of the Federal University of Paraíba, due to the pandemic caused by Covid-19. Although its spread comes from the pandemic context, given the need for preventive measures, such as social isolation, teleworking has been the subject of study since the middle of the last century, motivated by the development of new information and communication technologies. In Brazil, several private and public institutions already practiced teleworking, in whole or in part, before the pandemic. However, the adoption at UFPB was a direct result of the pandemic, through the publication of a general rule that allowed this type of work for as long as the severity and high contagion of the disease persisted. In order to carry out this research, we carried out a bibliographical survey, looking at the origin of teleworking, its concept, its characteristics in publications on the subject, thus pointing out the position of the doctrine on the subject. A documentary survey was also carried out, especially of teleworking legislation, other rules created by the Federal Government aimed at federal civil servants, and specific ones, such as those drawn up by the UFPB. Based on a predominantly qualitative analysis, we sought to understand, through questionnaires, the characterization of teleworking in practice at the institution and its consequences. Therefore, even though the study was carried out in a specific sector of the university, we sought to contribute to the administrative management of its employees, in order to serve as a parameter in future decisions on whether or not to implement teleworking. Finally, as a product of the research, a guidebook on teleworking is presented, based on the main information collected and with the aim of deepening this discussion within the institution.

**Keywords:** Teleworking. UFPB. Administrative Technicians

## ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
FIA	Fundação Instituto de Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
ME	Ministério da Economia
MPF	Ministério Público Federal
OIT	Organização Internacional de Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RFB	Receita Federal do Brasil
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade
STF	Supremo Tribunal Federal
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURA

Figura 1 – Delineamento da pesquisa.....	61
--	----

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento e uso dos módulos do SIPAC antes e depois do teletrabalho..	68
Gráfico 2 – Conhecimento de plataformas de videochamadas antes e depois do teletrabalho.....	70
Gráfico 3 – Assertiva: “Eu considero que houve dificuldade de conciliar a dinâmica familiar com as demandas do teletrabalho” .....	71
Gráfico 4 – Assertiva: “Eu considero que houve mais tempo disponível para a família”.	72
Gráfico 5 – Assertiva: “Eu precisei adquirir algum equipamento ou serviços para melhor desenvolver minhas atividades no contexto do teletrabalho” .....	78
Gráfico 6 – Assertiva: “Considero que houve aumento de gastos pessoais (energia, internet, computador...) para a execução do teletrabalho” .....	79
Gráfico 7 – Questionamento: “Considera que, diante da experiência de teletrabalho vivenciada, ele deveria ser implementado no seu setor de trabalho? .....	83

### QUADROS

Quadro 1 – Expressões trabalhos flexíveis.....	22
Quadro 2 – Conceitos teletrabalho.....	24
Quadro 3 – Teletrabalho nos principais órgãos públicos do Brasil.....	37
Quadro 4 – Alguns destaques das instruções normativas.....	52
Quadro 5 – Perfil dos Técnicos Administrativos em Educação – TAE, lotados no CCS/DC que responderam a pesquisa.....	63
Quadro 6 – Graduação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação por setor e cargo.....	65
Quadro 7 - SIPAC como ferramenta importante para a execução do teletrabalho.....	69

### TABELA

Tabela 1 - Percentual de divisão por sexo dos servidores técnico-administrativos.....	65
Tabela 2 – Dados do grau de formação dos servidores técnico-administrativos lotados nas Universidades Federais .....	66

## SUMÁRIO

<b>1 –INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 – Contextualização.....	13
1.2 – Justificativa.....	16
1.3 – Pergunta de Pesquisa.....	18
1.4 – Objetivo da Pesquisa.....	18
1.4.1 – Objetivo geral.....	18
1.4.2 – Objetivos específicos.....	18
1.5– Aspectos estruturais da Dissertação.....	19
<b>2 – TELETRABALHO NA PADEMIA DA COVID-19 NA UFPB.....</b>	<b>20</b>
2.1 – Novas Tecnologias de informação (TICs).....	20
2.2 – Teletrabalho.....	21
2.2.1 – Origem.....	21
2.2.2 – Conceito de teletrabalho.....	23
2.2.3 - Características do teletrabalho.....	25
2.2.4 - Vantagens e Desvantagens.....	28
2.2.4.1 – Do ponto de vista do teletrabalhador.....	28
2.2.4.2 - Do ponto de vista da empresa.....	31
2.3 – Teletrabalho no Brasil.....	34
2.4 – A Covid-19 e o teletrabalho.....	39
2.5 – O teletrabalho na Universidade Federal da Paraíba.....	43
2.6 – Programa de Gestão e Desempenho do SIPEC aplicado ao Teletrabalho.....	48
<b>3 – PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
3.1 - Método de abordagem.....	54
3.2 – Métodos de Procedimentos.....	55
3.3 – Classificação da pesquisa.....	56
3.3.1 – Classificação quanto aos objetivos.....	56
3.3.2 – Classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados.....	57
3.4 - Amostra.....	61
3.5 – Análise e Interpretação dos Dados.....	62
3.6 – Integridade da Pesquisa.....	62
3.7 – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	63
<b>4 – O TELETRABALHO NA EMERGÊNCIA SANITÁRIA DA COVID-19: O QUE PENSAM OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UFPB.....</b>	<b>68</b>
4.1 Utilização do SIPAC.....	68
4.2 Rotinas e Condições de Trabalho.....	71
4.3 Dificuldades Enfrentadas e das Alternativas Criadas.....	74
4.4 Perspectivas para o Teletrabalho na UFPB.....	81

<b>5 – MANUAL SOBRE TELETRABALHO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB.....</b>	<b>86</b>
<b>6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>111</b>
APÊNDICE A – Roteiro para aplicação do questionário.....	111
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	120

## 1. INTRODUÇÃO

Neste item, procuramos apresentar o tema do teletrabalho de forma preliminar, suscitando os pontos principais que motivaram a pesquisa, demonstrando a importância dessa forma de trabalho diante da pandemia da Covid-19. Tendo em vista esse propósito, dividimos esse tópico nas partes da contextualização, da justificativa, da pergunta de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos, e, por fim, dos aspectos estruturais da dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), através do seu diretor geral Tedros Adhanom, declarou o estado de pandemia mundial em razão do rápido avanço da doença Covid-19, cuja disseminação foi apressada, sendo causada pelo novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2 (UNA-SUS, 2020).

A doença se difundiu de maneira acelerada no mundo e o número de mortes cresceu exponencialmente, pois mesmo com 80% dos casos apresentando infecções respiratórias mais leves, os outros 20% demandaram hospitalização e cuidados intensivos, especialmente nas pessoas mais idosas e nas portadoras de doenças crônicas (Aquino et al., 2020), as quais extrapolaram as condições disponíveis nos sistemas de saúde.

Como a principal forma de contrair o vírus se dá pelo contato pessoal, vários países começaram a suspender atividades presenciais não essenciais e os trabalhadores passaram a trabalhar de maneira remota, forma laboral denominada de teletrabalho, sistema de trabalho que já existia, mas que ganhou grande repercussão após a pandemia.

É importante ressaltar que bem antes da pandemia os avanços tecnológicos do mundo proporcionaram mudanças profundas na sociedade, as quais também afetaram o ambiente laboral, sofrendo este com várias transformações ao longo das últimas décadas, o que fez surgir novas formas de pensar o trabalho. De acordo com Jordão (2020), algumas empresas do ramo da tecnologia começaram, de forma tímida, a estabelecer o teletrabalho, mas com o passar do tempo essa modalidade de trabalho alcançou um espaço significativo no mundo corporativo.

Costa (2007) publicou artigo afirmando que essa proposta de trabalho surgiu nos anos de 1970 em razão dos problemas causados nas grandes metrópoles, mas que ganhou força a partir dos anos 1990 nos países chamados de Primeiro Mundo em virtude da massificação das tecnologias de informática e de telecomunicações.

Por isso, foram surgindo na literatura autores e pesquisadores que passaram a estudar profundamente o teletrabalho, buscando estabelecer seu conceito e as características essenciais

dessa nova forma de trabalho. Nesse sentido, Rodrigues (2011, p. 3), nos seus escritos, afirma que “diante desta nova realidade cada vez mais presente no mundo laboral, importante se faz um estudo aprofundado sobre o conceito de teletrabalho, sua natureza jurídica, suas possíveis modalidades, vantagens e desvantagens e regulamentação”.

Assim, diversas empresas do setor privado no Brasil foram experimentando o trabalho realizado à distância ainda antes da pandemia, e no mesmo sentido, aos poucos, o setor público também foi desenvolvendo experiências nesse sentido. Para Freitas (2008), o primeiro setor a estabelecer o teletrabalho no setor público foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que é uma empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda, com projeto inicial sobre o trabalho à distância bastante precário no ano de 1986. Entretanto, essa iniciativa só ganhou força a partir do projeto piloto iniciado no ano de 2005 e que ainda existe atualmente. Segundo dados da própria SERPRO, esse programa apresentou um ganho de 10,5% de produtividade e 47,1% de economia em logística.

Depois da SERPRO, vários outros órgãos públicos, através de programas específicos, foram aderindo ao teletrabalho, como o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009, a Receita Federal do Brasil (RFB), no ano de 2010, a Advocacia Geral da União (AGU), em 2011, bem como o Poder Judiciário, nos anos que se seguiram.

Dessa forma, podemos afirmar que o teletrabalho já era realidade em alguns setores do serviço público antes do período pandêmico. Até porque, de acordo com Mendes, Oliveira e Veiga (2020), diante do mundo globalizado, a administração pública do Brasil tem potencializado a capacidade produtiva das pessoas envolvidas no serviço público, exigindo novas competências e estratégias administrativas, desenvolvendo atividades para que o trabalho seja prestado com qualidade, eficiência e redução dos custos operacionais

Observa-se que, desde o final do século passado, as empresas vêm paulatinamente aderindo a esse novo modelo de trabalho. Acontece que a pandemia e o consequente isolamento social obrigaram as instituições a se adaptarem o mais rapidamente possível ao teletrabalho. Ou seja, em razão da realidade imposta pela pandemia houve a necessidade do uso do teletrabalho de forma abrupta pelas empresas, quando muitas delas não tinham um mínimo de infraestrutura para esse novo formato (Jordão, 2020).

Desse modo, as instituições sentiram a necessidade de utilizar o teletrabalho como o meio viável para combater o contágio pelo SARS-CoV-2, uma vez que o isolamento social passou a ser a medida mais eficiente de combate à transmissão da doença na maioria dos países desenvolvidos. Losekann e Morão (2020) afirmam que, em decorrência da implantação urgente do teletrabalho, os gestores e os trabalhadores foram desafiados a encontrarem as medidas

adequadas para a distribuição e a execução de metas e prazos, os quais concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares.

Jordão (2020) destaca que muitos gestores perceberam, diante da pandemia mundial, a necessidade de adoção de métodos de gerenciamento a distância, não se tratando de uma ficção futurista distante, mas algo com possibilidade de trazer benefícios para as suas equipes. Assim, “com a pandemia da Covid-19 o trabalho remoto, ainda que eventual, passa a ser visto como uma forma de diminuir o contágio e a proliferação do vírus” (Santos; Miranda; Júnior, 2020, p. 3).

Essas medidas não foram adotadas apenas pelos gestores das empresas privadas, a Administração Pública Federal do Brasil, também preocupada com o avanço da pandemia, emitiu normativas<sup>1</sup>, através do Ministério da Economia, com o objetivo de disciplinar o teletrabalho dos servidores públicos federais. De acordo com o preenchimento dos requisitos estabelecidos nas normas, os servidores deveriam ficar afastados fisicamente dos locais de trabalho e trabalhar de forma remota.

Seguindo as recomendações do Ministério da Economia, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) publicou Portaria interna para disciplinar o teletrabalho dos seus servidores. Inicialmente, foi publicada a Portaria n. 90 GR/Reitoria/UFPB, sendo posteriormente substituída por outras portarias, conforme a necessidade de atualização mediante mudança do estado de pandemia no Brasil.

Diante desse cenário, o presente trabalho tem por escopo se aprofundar na experiência do teletrabalho na UFPB, especificamente nas atividades desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos que estão lotados nas assessorias da Direção do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPB, para entendermos as dificuldades enfrentadas no primeiro momento e as adaptações necessárias para a continuidade das suas atividades.

Desse modo, para chegarmos aos resultados pretendidos com a pesquisa, fez-se necessário entender inicialmente, em linhas gerais, o contexto da criação do teletrabalho, o seu conceito, bem como suas características básicas que são apontadas pela literatura sobre o tema.

---

<sup>1</sup> Instruções normativas n. 19, 20 e 21/2020 da Secretaria de Gestão de Pessoal, vinculado ao Ministério da Economia e o Ofício Circular SEI n. 825/2020/ME.



## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme afirmamos anteriormente, o teletrabalho não foi criado em decorrência da pandemia do Covid-19. Diante do constante avanço tecnológico mundial, ocorreram mudanças profundas na sociedade, as quais também afetaram o ambiente laboral, sofrendo estas várias mudanças ao longo das últimas décadas, o que fez surgir novas formas de pensar o trabalho.

Contudo, a partir da emergência sanitária da Covid-19, várias instituições públicas e privadas passaram a utilizar o teletrabalho como uma medida preventiva, inclusive a própria UFPB, instituição a qual sou servidor técnico-administrativo. Impactado por essa nova forma de trabalho, nunca experimentada antes na UFPB, o presente autor se interessou pela temática e passou a estudá-la antes mesmo de ingressar no Mestrado.

A partir do ingresso no programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, com o projeto na época já voltado para o teletrabalho, este mestrando voltou sua atenção para a forma a qual estava sendo aplicada essa forma laboral na UFPB e como estava impactando nas atividades dos demais servidores técnico-administrativos.

Primeiramente, registre-se que, logo após o estabelecimento do teletrabalho na UFPB em razão da emergência sanitária da Covid-19, este autor acreditou ser uma forma de trabalho que poderia continuar irrestritamente até mesmo depois do período pandêmico, porque só tinha percebido vantagens. Como a universidade dispunha de um sistema eletrônico responsável por tramitar todos os documentos e processos, não percebeu nenhuma perda profissional significativa e muito menos pessoal.

Entretanto, após alguns meses nesse formato, passou a enxergar de forma diferente, pois percebeu que existiam também algumas desvantagens e que elas deveriam ser levadas em consideração para uma implementação após a emergência sanitária. Como exemplo, este autor relata que, em certo momento, houve confusão entre a rotina doméstica familiar com o horário de trabalho, principalmente diante da ausência de espaço físico que possibilitasse a distinção das atividades. Em razão disso, afirma que essas situações passaram a interferir negativamente no trabalho, ainda mais para ele, que tinha, na época, um filho pequeno.

Diante dessas confusões do ambiente familiar com o doméstico, o autor passou a perceber uma perda de produção de trabalho e para tentar compensar chegou a ultrapassar a carga horária de trabalho, o que afetou também a sua saúde. Assim, após conseguir equilibrar os horários das obrigações laborais com os horários e rotinas familiares, percebeu a necessidade de analisar criticamente os efeitos e as consequências para a adesão ou não do teletrabalho na UFPB.

Então, em razão da experiência de teletrabalho vivenciada, observei que os servidores técnico-administrativos da Universidade não possuíam, antes da pandemia, nenhuma experiência sobre o teletrabalho, o que poderia afetar diretamente nas suas atribuições e enfrentar dificuldades similares as do autor.

Todavia, importante registrar que em razão da emergência sanitária, as aulas tiveram que ser suspensas porque a UFPB e nenhuma outra instituição de educação estava preparada para ministração de forma remota das aulas e demais atividades acadêmicas. As empresas e os órgãos públicos que já praticavam o trabalho de forma remota antes da pandemia haviam desenvolvido projetos pilotos e experimentais antes de implementar a forma remota, diferentemente do que aconteceu com a UFPB e demais instituições, que não vislumbravam essa forma de trabalho. Por isso, houve grande prejuízo para os docentes e para os alunos por diversos fatores, como falta de plataforma para ministrar aula, ausência de internet, falta de computador para os alunos etc. Porém, tais aspectos não serão objeto da presente pesquisa, pois tem como foco os servidores técnico-administrativos da instituição.

Nesse sentido, esta pesquisa se justifica diante da necessidade de se aprofundar nos estudos sobre o tema no âmbito institucional, pois os resultados poderão colaborar e demonstrar como aconteceu o teletrabalho na UFPB, para inclusive realizar análise de sua possível e futura implementação após a pandemia. Ainda mais por considerarmos ser este um momento adequado para fazermos uma análise dos efeitos dessa forma de trabalho, uma vez que, após mais de dois anos de pandemia e de teletrabalho praticado de forma efetiva, foi preciso investigar quais foram os seus efeitos na vida laboral dos servidores técnico-administrativos, buscando entender o que de fato funcionou, quais os serviços que poderiam continuar ou não de forma remota, se esse for o interesse da administração central da Instituição.

A despeito da forma ampliada de adoção do teletrabalho na instituição, o nosso trabalho terá o foco voltado para a prestação dos serviços administrativos da UFPB durante a pandemia, especificamente a partir de servidores lotados nas assessorias da Direção do CCS/UFPB, delimitação a qual se fez necessária em razão da quantidade de servidores da Universidade, o que tornaria inviável a nossa pesquisa.

Em razão do estudo, vislumbra-se que a dissertação está devidamente inserida na linha de pesquisa 1, a qual versa sobre Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. O estudo sobre o teletrabalho na UFPB tem a proposta de discutir, a partir de um grupo determinado de servidores, a experiência vivenciada por eles, inclusive para subsidiar a futura adesão ou não do teletrabalho e suas consequências para a comunidade universitária. Nesse sentido, tal problemática guarda relação com a gestão da Educação Superior, uma vez que, com os dados

gerados a administração central, possuirá elementos para repensar a gestão do teletrabalho na prestação de serviços dos servidores da Instituição. E como produto, a pesquisa apresentará uma proposta de manual intitulada “Manual sobre Teletrabalho para os servidores Técnico-Administrativos da UFPB”, para fomentar também a discussão sobre o tema.

### 1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Relacionando a experiência dos servidores técnico-administrativos que trabalham nas assessorias da Direção do CCS/UFPB com o período em que o trabalho na Instituição se deu de forma remota, apresenta-se a seguinte pergunta: Como se caracterizou a experiência do teletrabalho nas assessorias da Direção do CCS/UFPB em razão da emergência sanitária da Covid-19?

### 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como os servidores técnico-administrativos do CCS/UFPB compreenderam a experiência do teletrabalho adotada pela instituição no contexto da emergência sanitária da Covid-19.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo principal, será necessária a investigação dos seguintes objetivos específicos:

- Compreender as dificuldades enfrentadas e alternativas criadas pelos servidores para garantir o desenvolvimento de suas atividades no período de teletrabalho;
- Identificar as rotinas e as condições em que os servidores exerceram o teletrabalho;
- Analisar a viabilidade do teletrabalho como uma política de gestão administrativa;
- Elaborar manual sobre o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFPB.

## 1.5 ASPECTOS ESTRUTURAIS DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco seções. A primeira traz os aspectos introdutórios, já devidamente relatados. Na segunda seção, trabalhamos o referencial teórico, apresentando os fundamentos do teletrabalho, discorrendo sobre sua origem, suas características, vantagens e desvantagens já exploradas pelos pesquisadores do tema. Nessa seção, também exploramos o teletrabalho aplicado no Brasil antes e depois da pandemia ocasionada pela Covid-19 e apresentaremos referências sobre o teletrabalho na Universidade Federal da Paraíba, situando o Programa de Gestão e Desempenho do SIPEC aplicado ao teletrabalho da Instituição. Na terceira seção, tratamos da metodologia aplicada para sua construção, como os métodos de abordagem e de procedimentos utilizados, a amostra utilizada e os instrumentos necessários para a coleta, a análise e a interpretação dos dados gerados. Na quarta seção, abordamos a inserção do teletrabalho na UFPB, a partir da Covid-19, e apresentaremos os resultados encontrados pela pesquisa. Na quinta seção, apresentamos o produto técnico/tecnológico como resultado da pesquisa, sendo proposto um manual sobre o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos da UFPB. Por fim, a sexta seção está reservada para as considerações finais do nosso trabalho.

## 2 TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19 NA UFPB

Iniciaremos este capítulo com a apresentação do contexto histórico do teletrabalho, o qual surgiu a partir do avanço das tecnologias da informação no final do século passado. Embasado nas referências bibliográficas sobre o tema, buscamos descrever os seus principais aspectos, suas características e o seu fundamento. Assim, dividimos o presente capítulo em seis seções: a primeira versa sobre as novas tecnologias da informação; a segunda se refere aos principais aspectos do teletrabalho, como a origem, o conceito, as características e vantagens e desvantagens; a terceira sobre o teletrabalho no Brasil; a quarta seção sobre os aspectos da Covid-19 no teletrabalho. Por fim, trazemos a seção sobre o teletrabalho na UFPB; com referências sobre o Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao teletrabalho.

### 2.1 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs)

Nas últimas décadas houve intensa transformação global da forma com a qual nos relacionamos, seja com as pessoas ou com os objetos, tudo em virtude do surgimento de novas tecnologias da informação e da comunicação. Rodrigues (2016, p. 15) define que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são “o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação de pessoas”.

No mesmo sentido, todas as atividades guarnecidas via processos computacionais, destinadas à obtenção de dados, bem como o seu armazenamento e a proteção, passando pelo processamento e gerenciamento no uso das informações, também podem ser consideradas como Tecnologia da Informação (Alecrim, 2004).

O Professor Ricardo Batista Rodrigues nos ensina que:

A comunicação é uma das principais necessidades do ser humano desde o surgimento da humanidade. No decorrer da história, existem relatos da evolução da comunicação, na troca de informação, no registro de fatos, na apresentação de ideias e emoções. A partir desses fatores, as tecnologias de comunicação e de meios de transmissão de informação evoluíram, passando das escrituras nas cavernas até os meios digitais, hoje utilizados em larga escala pela humanidade (Rodrigues, 2016, p. 15).

O surgimento das novas TICs, em meados do século XX, coincide com a Revolução Informacional e a Terceira Revolução Industrial. Essas revoluções foram responsáveis pela junção da pesquisa do conhecimento e a produção industrial, o que levou o mundo a passar por grandes transformações industriais, como o desenvolvimento da robótica, microeletrônica,

telemática, entre outros. Isto também impactou a lógica da organização político-econômica dos países, até ficar disponível para a população em geral e fazer parte do seu cotidiano, como transações financeiras e o aumento do alcance dos sistemas de informação (Santana, 2019).

Nesse sentido, afirma Santana (2019) que as principais características das TICs são:

[...] instantaneidade da informação pelo uso da internet; horizontalidade, o que pode conferir a qualquer pessoa que conheça minimamente determinada tecnologia o caráter de produtor de informações por meio das redes sociais e reprodutores/gravadores de áudio e som; flexibilidade por meio da manipulação e edição de dados, imagens e textos por meio da digitalização de conteúdos e interatividade, que promove a proximidade entre diferentes agentes sociais (Santana, 2019, p. 13).

A atuação e a aplicabilidade das TICs ocorrem em diversos os setores da economia, afetando a vida do cidadão comum e dos trabalhadores em geral. Por exemplo, na indústria utiliza-se os processos de automação; no comércio, a sua atuação se dá na inovação, gerenciamento e na forma publicitária; no setor de investimentos, a partir da informação simultânea e comunicação imediata; e na área de educação, na transformação do processo de ensino e aprendizagem, possibilitando a educação a distância (Pacievitch, 2014).

Desse modo, a revolução informacional gerou novas formas e novos meios de processamento de comunicação, a partir do desenvolvimento de *softwares* que garantiram a operacionalização da informação (Pacievitch, 2014).

Importante frisar que a determinação das formas de trabalho e de cada modo de produção tiveram como um dos principais fatores a evolução tecnológica, e se torna a cada dia menos inseparável a relação entre tecnologia e trabalho (Sakuda, 2001).

## 2.2 TELETRABALHO

Diante do surgimento e desenvolvimento das novas TICs, surgiu a possibilidade de os trabalhadores realizarem as suas atividades laborais em locais remotos, principalmente na sua residência, fora de seu local de trabalho físico. Portanto, a seguir, abordaremos mais profundamente sobre o teletrabalho.

### 2.2.1 Origem

Álvaro Melo (1999) relata que a Companhia Estrada de Ferro Penn, nos Estados Unidos, utilizava um sistema de telégrafo privado para gerenciar os empregados que trabalhavam

distantes do escritório central, no ano de 1857, sendo este um indício do uso do teletrabalho. Entretanto, o desenvolvimento propriamente dito do teletrabalho aconteceu após a década de 1970, a partir do surgimento das tecnologias da informação, visto que as redes de telecomunicações se tornaram fundamentais na gestão das organizações (Melo, 1999).

O norte-americano Jack Nilles usou pela primeira vez a palavra *telecommuting* no seu livro intitulado *The Telecommunications-Transportation Trade Off*, lançado no ano de 1976, o qual foi traduzido para o português como “teletrabalho”. Explica Melo (1999) que a palavra *telecommuting* derivou da palavra *commuting*, o que significa ida e volta de casa para o trabalho, mas que não existe nenhum outro termo equivalente para a palavra originária, sendo a palavra teletrabalho a que mais se aproxima dela.

Além do desenvolvimento das TICs, a crise do petróleo vivenciada nas últimas décadas do século XX também ajudou na aplicação do teletrabalho, porquanto buscava-se encontrar soluções que reduzissem o seu consumo. Portanto, juntamente com a diminuição nos custos dos serviços de telecomunicações e a propagação dos computadores, tais fatores impulsionaram fortemente o teletrabalho (Freitas, 2008).

Por outro lado, Barreto Júnior e Silva (2015), considerando a etimologia da palavra, explicam que a expressão “Teletrabalho” surgiu da adesão da palavra grega “*Telou*”, o qual significa “longe”, com a palavra latina “*Tripaliare*”, que significa trabalho, constituindo assim o trabalho exercido longe do local de origem.

Diante das várias expressões utilizadas na área dos trabalhos flexíveis, é importante apresentar distinções entre algumas delas trazidas por Álvaro Melo (1999), o qual apresentaremos em forma de quadro para melhor compreensão:

**Quadro 1:** Expressões trabalhos flexíveis

Termo	Significado
Autônomo ( <i>Working Solo</i> )	Dentre os profissionais autônomos, estão os profissionais liberais (médicos, advogados, dentistas etc.), os profissionais de baixo nível técnico (motoristas, ambulantes, reparos domésticos) e os da economia informal.
Centro Satélite ( <i>Satellite Office Center</i> )	Edifício de escritórios ou parte de um edifício de propriedade de uma organização, o qual os funcionários comparecem regularmente para trabalhar. Diferencia do escritório tradicional porque os funcionários moram mais perto desde local do que o local principal.
Centro Local ( <i>Telecenter</i> )	Semelhante ao Centro Satélite, mas neste o edifício pode abrigar funcionários de várias organizações diferentes.

Escritório Virtual ( <i>Virtual Office</i> )	Local onde as pessoas levam ou têm a sua disposição tudo que necessitam para trabalhar, sendo um local de trabalho dissociado de tempo e lugares específicos.
Negócios em Casa ( <i>Homebased Business</i> )	Negócios próprios desenvolvidos por potenciais empreendedores, tendo a sua residência como sede administrativa, sem nenhum vínculo empregatício com qualquer empresa.
Teletrabalho ( <i>Telecommuting</i> )	Substituição parcial ou total das viagens do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com auxílio de computadores e outros recursos.
Teletrabalho ( <i>Telework</i> )	Equivalente ao termo teletrabalho utilizado na Europa. Qualquer substituição das viagens de trabalho por tecnologias da informação.
Teletrabalhador ( <i>Teleworker, Telecommuter</i> )	É o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou alguns dias da semana, utilizando equipamentos necessários para se comunicar com a empresa
Trabalho Flexível ( <i>Flexible Working</i> )	Envolve uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem horas de trabalho flexível, locais flexíveis.

Fonte: Álvaro Melo (1999), adaptada pelo autor

Vislumbra-se que existem várias formas de trabalho exercido fora da sede, conforme os exemplos descritos anteriormente, os quais possuem um núcleo em comum, qual seja a flexibilização dos espaços laborais, fazendo-se uso das inovações tecnológicas de informação e comunicação remota. Logo, no presente estudo, utilizaremos na nossa pesquisa este núcleo comum como referência para o conceito de teletrabalho.

### 2.2.2 Conceito de teletrabalho

Oliveira e Gontiso (1996, p. 11) entendem que teletrabalho é “uma modalidade de trabalho que se realiza com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregador, ou, no próprio lar”.

Já Dantas (2000 *apud* Garcia Junior, 2003) entende o teletrabalho como uma forma de executar as obrigações laborais à distância, autonomamente através de tecnologias de comunicação e informação, desde que seja assegurado o contrato direto entre o empregador e o teletrabalhador.

Os autores, que escrevem sobre a temática do teletrabalho, apresentam estudos desde a década de 1980, variando a forma com quem apresentam o conceito. Ao verificar essas diferenças, Costa (2004, p. 37), em seus escritos, apresenta uma série de conceitos trazidos por outros autores, os quais apresentaremos no quadro a seguir:



**Quadro 2: Conceitos teletrabalho**

Autor	Conceito
Ribeiro (1991, p. 1)	Representa a possibilidade concreta de se trabalhar vinculado a uma organização, mas fora dos seus limites físicos, estando conectado a ela através da tecnologia da informação mais sofisticada possível.
Mendes (1991, p. 1)	Trata-se de chegar ao trabalho onde está o trabalhador em vez deste se deslocar para onde está o trabalho, decorrendo este processo, geralmente com recurso a uma linha telefônica, um modem e um computador, num formato que se considera mínimo para executar o teletrabalho.
Modesto (1999, p. 1)	O teletrabalho é uma forma de organização de trabalho que permite a deslocação da presença física dos executores dos seus locais tradicionais de trabalho para outros lugares, utilizando aparelhos adequados. Resulta da interligação entre as atuais tecnologias de informação e telecomunicação, e as noções de espaço geográfico e tempo horário, estabelecendo a extraterritorialidade do trabalho.
Manssour (2000, p. 1)	Teletrabalho é aquele feito à distância, sem a necessidade da presença física do trabalhador na empresa, transmitido por vias telemáticas para o cliente ou organização à qual a pessoa está vinculada ou presta serviços, com ou sem vínculo empregatício.
Delemos, Richard (via e-mail)	O teletrabalho é uma forma de trabalho exercida à distância de maneira autônoma, utilizando ferramentas telecomunicacionais e de informação que asseguram um contato direto entre o teletrabalho e o empregador. Pode realizar-se a partir do domicílio do teletrabalhador, de telecentros ou de qualquer ponto onde o teletrabalhador se encontre. Surge como uma nova forma de organização do trabalho. Vem redesenhar as estruturas das organizações tradicionais e centralizadas e diminuir as distâncias geográficas.

Fonte: Costa (2004, p. 37)

Não só os pesquisadores do tema buscaram uma definição para o teletrabalho. As organizações internacionais, diante do avanço mundial do teletrabalho, também trataram de abordar sobre o tema e traçar normas gerais.

Dessa maneira, a Organização Internacional de Trabalho (OIT), no ano de 1996, lançou a Convenção n. 177, que buscou disciplinar o Trabalho a Domicílio. A convenção tinha por premissa conferir, sempre que possível, um tratamento igualitário entre esses trabalhadores com os demais assalariados. Mesmo o Brasil não sendo, até então, signatário da referida Convenção, convém apresentar o que diz o seu Artigo 1, vejamos:

Para os fins deste Contrato:

- (a) o termo *trabalho doméstico* significa o trabalho que uma pessoa, designada como trabalhador doméstico, realiza:
  - (i) em sua casa ou em outros locais que você escolher, que não seja o local de trabalho do empregador;

- (ii) em troca de remuneração;
- (iii) para produzir um produto ou prestar um serviço de acordo com as especificações do empregador, independentemente de quem fornece os equipamentos, materiais ou outros elementos utilizados para isso (OIT, 1996, p. 1).

Por analogia, pode-se compreender que a OIT define o teletrabalho como uma forma de trabalho exercida fora do local do trabalho do empregador, mediante remuneração, para prestar serviços de acordo com as orientações do empregador.

No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao regulamentar o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário através da Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, definiu-o, no art. 2º, como uma “modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos” (CNJ, 2016).

Recentemente, o Poder Executivo Federal do Brasil, através do Ministério da Economia, publicou a Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020, que posteriormente foi revogada pela IN n. 89/2022, a qual estabelecia orientações e procedimentos a serem observados pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Nessa norma, o inciso VII do art. 3º instituiu o seguinte conceito para o teletrabalho:

VII – teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2020).

Em que pese os vários conceitos apresentados, Rodrigues (2011, p. 36) ressalta que dois requisitos são comuns a todos: “(i) o trabalho é desenvolvido à distância do centro de atividades da empresa e (ii) se faz necessário o uso das novas tecnologias da informática e da comunicação”.

### **2.2.3 Características do teletrabalho**

Considerando os conceitos apresentados pelos estudiosos, observa-se que cada um deles atribui ao teletrabalho aspectos distintos e, portanto, para uma melhor compreensão do tema discutiremos um pouco sobre algumas de suas características, que julgamos pertinente discutir.

Rodrigues (2011) destaca que as dificuldades encontradas para determinar com precisão um conceito fechado de teletrabalho se deve a sua constante evolução, uma vez que seu

principal fundamento consiste na sua relação com as novas tecnologias. Quando essas vão se atualizando e se modernizando, acabam integrando e apresentando novos aspectos na sua estrutura. Por isso, afirma que o teletrabalho nada mais é do que um modelo de execução de trabalho à distância, flexível, descentrado, o qual se utiliza dos instrumentos de telemática

Em que pese essas alterações na estrutura de acordo com o surgimento das novas tecnologias, Rodrigues (2011) identifica quatro elementos básicos que caracterizam o teletrabalho, quais sejam: a distância, a não presencialidade, a prevalência do uso dos equipamentos telemáticos e o horário flexível.

De acordo com Escudero Rodríguez (1999 apud Rodrigues, 2011), o elemento distância, o qual se refere ao local da execução dos serviços laborais, é uma característica fundamental da atipicidade do teletrabalho, uma vez que o local de trabalho não é na empresa a qual o teletrabalhador presta os serviços. Portanto, a princípio, o teletrabalhador é quem define o seu local de trabalho, podendo ser em seu domicílio, em centros satélites, em ambientes distintos do local da empresa, inclusive fora do país de origem.

Álvaro Melo (1999, p. 6), ao discorrer sobre a distância no teletrabalho, afirma que o “teletrabalho é uma relação laboral estável realizado a distância, onde o empregado ou prestador de serviços trabalha em um local físico diferente do escritório tradicional, podendo ser em sua casa, em um escritório virtual ou em outro ambiente alternativo”. Assim, sem o aspecto espacial distância não existe teletrabalho.

A característica da não presencialidade se fundamenta no fato de a execução dos serviços acontecer sem a presença física e pessoal do trabalhador na empresa. Com tal característica, a relação e comunicação entre as partes, trabalhador e empresa, acontece por meios de instrumentos de telemática (Rodrigues, 2011). Essa característica decorre diretamente do elemento distância, e se o local de trabalho não está vinculado ao estabelecimento da empresa a presença do trabalhador nela não pode ser exigida, não sendo uma condição *sine qua non* para que o trabalho seja executado. Logo, a presença do teletrabalhador se dá de forma virtual.

Diante de uma presença virtual do teletrabalhador na empresa, Rocha e Amador (2018) lembram que:

Não sendo mais a jornada de trabalho mensurada em horas presenciais na sede da empresa, mostram-se necessários outros tipos de controle do processo e do produto do trabalho. Desse modo, para controlar o teletrabalho foram desenvolvidas novas formas de controle externo. As mais comumente encontradas têm sido o monitoramento por resultados, onde são estipuladas metas a serem atingidas em determinado período. (Rocha; Amador, 2018, p. 6)

Quanto à característica da prevalência do uso de tecnologia telemática, o crescimento do teletrabalho aconteceu a partir da revolução tecnológica, tanto do desenvolvimento da informática quanto da comunicação. Por conseguinte, é indispensável o uso das ferramentas de telemática, como o computador, correio eletrônico, telefone etc., para a execução dos serviços, bem como ele deve acontecer de forma habitual (Rodrigues, 2011).

Cabe destacar que nem todos os trabalhos que utilizam de meios telemáticos de comunicação podem ser compreendidos como teletrabalho, por exemplo, aquele trabalhador que fica de sobreaviso em casa aguardando ser chamado para prestar algum serviço de urgência não se enquadra no conceito. Da mesma forma, não acontece o teletrabalho quando não existir a relação entre o meio telemático da empresa com o do trabalhador, ou seja, quando o computador da empresa não tiver relação com o computador pessoal do teletrabalhador (Rodrigues, 2011).

Por fim, a flexibilidade de horário na jornada laboral é outra característica citada em praticamente todos os conceitos. As empresas quando adotam o regime de teletrabalho tendem a focar mais no resultado que o teletrabalhador vai entregar, renunciando à rigidez do horário de entrada e saída, como acontece nos trabalhos presenciais. Em razão disso, o teletrabalhador possui uma relativa autonomia no seu horário, podendo em muitas situações organizar e administrar a sua jornada laboral (Rodrigues, 2011).

A respeito do horário flexível, Rocha e Amador (2018) ressaltam que:

O controle por meio do engajamento no teletrabalho relaciona-se a uma valorização individual da modalidade de trabalho flexível e supostamente autodeterminado. Valoriza-se o comprometimento pessoal com o trabalho, atribuindo ao indivíduo o controle e autoria de seu próprio trabalho, colocando-se o trabalhador como o próprio gestor, ficando este comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas. (Rocha; Amador, 2018, p. 7).

É importante esclarecer que as quatro características citadas - distância, não presencialidade, uso de ferramentas telemáticas e horário flexível - não exime o teletrabalhador de estar subordinado à empresa que o contratou e, por outro lado, não significa que a empresa não tem controle da prestação dos serviços. Se assim fosse, estaríamos diante de um trabalho autônomo, que é aquele que o indivíduo trabalha por conta própria, assumindo os riscos. Por mais que a subordinação aconteça de forma diferente do trabalho presencial, ela não deixa de existir. Silva (2014) descreve que é necessário existir uma cultura organizacional pautada na confiança entre o trabalhador e o empregador, o qual promovam um mínimo de controle e supervisão, cabendo à gerência a supervisão da equipe de trabalho.

Considerando as características descritas, iremos nos deter sobre como os pesquisadores compreendem as vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho, tanto do ponto de vista do teletrabalhador como do contratante.

#### **2.2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Observa-se na bibliografia sobre o tema uma grande quantidade de autores buscando identificar quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho, mas elas não são capazes de estabelecer aspectos conclusivos, uma vez que o tema é bastante complexo e está em constante modificação em razão das novas tecnologias. Isso posto, não pretendemos esgotar a temática, apenas trazer um pouco das vantagens e desvantagens mais citadas na literatura sobre o tema.

##### *2.2.4.1 O teletrabalho do ponto de vista do teletrabalhador*

Diante do avanço mundial das novas tecnologias de informação, houve a sua aplicação também na área do trabalho, o qual se deu de forma natural, gradual e constante, conforme já descrevemos anteriormente. Consequentemente, a estrutura do teletrabalho foi se adequando e se modificando de acordo com as tecnologias disponíveis, o que implicou em consequências, tanto para o empregador quanto para o teletrabalhador, com vantagens e desvantagens para ambos (Rodrigues, 2011).

No que se refere às vantagens para o teletrabalhador, Costa (2004) cita quatro importantes aspectos, que são:

- Redução do tempo e das inconveniências das deslocações de e para o local de trabalho, bem como os custos associados;
- Acréscimos de produtividade e realização profissional, nomeadamente pela autonomia permitida;
- Gestão personalizada das formas de atingir os seus objetivos/projetos de trabalho no âmbito dos objetivos do empregador;
- Acréscimo de qualidade de vida, associados às vantagens enumeradas. (Costa, 2004, p. 40).

Percebe-se que, com a crescente urbanização das cidades, desde o processo de industrialização nos centros urbanos, a maior parte da população mundial vive na zona urbana, e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do ano de 2015, apontou que aproximadamente 85% da população brasileira vive nos centros urbanos. Isso tem ocasionado grandes congestionamentos, fazendo com que o trabalhador que exerce suas funções na empresa perca grande parte do seu

tempo no deslocamento de sua residência para o trabalho, afetando diretamente nas suas condições laborais.

Com o advento do teletrabalho, o trabalhador consegue não ser afetado diretamente com o caos causado pelo trânsito nos grandes centros urbanos, o que faz diminuir o seu estresse e demais gastos como o com transporte, alimentação e vestuário. Isto posto, a primeira grande vantagem faz referência à economia que traz para o trabalhador, principalmente com o tempo de deslocamento (Rodrigues, 2011).

Costa (2004) chama atenção para a vantagem referente ao aumento da produtividade em razão da autonomia dada pelo teletrabalho. Ou seja, em razão da autonomia dada ao trabalhador, ele faz melhor uso da flexibilidade do horário de acordo com suas condições e seus interesses, podendo gerir seus projetos e objetivos de forma a atingir melhores resultados.

Também Barros e Silva (2010) ressaltam que deve ser considerado o aumento na qualidade de vida, uma vez que o teletrabalhador vai dispor de mais tempo livre, o qual pode ser voltado para a sua família, para seu lazer para a prática de algum *hobbie*. Sem o tempo gasto com o deslocamento até a empresa, principalmente nos grandes centros urbanos que pode custar horas, o trabalhador já ganha em qualidade de vida. Então, a qualidade de vida é apontada como um dos argumentos mais usados pelas empresas para atrair seus empregados a migrar para a modalidade do trabalho realizado de forma remota.

Gallardo Moya (1998 apud Rodrigues, 2011, p. 72) afirma que

[...] o teletrabalho apresenta-se como uma liberação dos inconvenientes do antigo trabalho industrial: a rigidez de horários, o pouco tempo para o ócio, para o descanso, para o lazer, a falta de autonomia pessoal no desenvolvimento das tarefas etc. (Gallardo Moya 1998 apud Rodrigues, 2011, p. 7).

Em que pese as vantagens citadas, os autores nos apresentam uma série de outras desvantagens, vejamos algumas citadas por Costa (2004):

- Possibilidades de isolamento social/profissional e perda de sentimento de pertencer ao grupo profissional/empregador;
- Impactos negativos a nível familiar se não houver uma grande disciplina no processo e adequadas condições para o trabalho;
- Possíveis impactos negativos no que diz respeito à ascensão profissional e formação adequada;
- Sensação de disponibilidade quase permanente, face ao empregador;
- Exploração do trabalhador;
- Supervisão remota;
- Higiene e segurança do trabalho;
- Segurança da informação: em situações de teletrabalho levantam-se problemas não só de segurança (em nível de confiabilidade e integridade), como também de copyright intelectual. (Costa, 2004, p. 41).

A possibilidade de isolamento social é uma desvantagem citada por grande parte dos estudos, visto que o teletrabalhador deixa de ter o contato direto com os outros trabalhadores e com os seus superiores. Mann, Varey e Button (2000 *apud* Barros; Silva, 2010) afirmam que a redução da comunicação face a face, a qual permite maior compartilhamento de sentidos e rica em aspectos não-verbais, é, em parte, a razão do sentimento de isolamento. Logo, a redução das relações e das interações com os colegas de trabalho pode afetar tanto a motivação quanto o comprometimento da pessoa.

Outra desvantagem é a combinação da rotina doméstica com a do trabalho, já que em razão da ausência dos espaços domésticos específicos para o trabalho os membros da família passam a dividir o mesmo espaço. Assim, o teletrabalhador tem que ter bastante disciplina para cumprir as suas atividades e aprender a negociar com sua família o tempo que tem que se dedicar ao trabalho, evitando que ela torne fonte de distração (Barros; Silva, 2010).

O horário flexível, citado como sendo uma vantagem, traz também uma desvantagem correlata, qual seja a sensação de estar quase todo tempo disponível para o seu empregador. Nesse mesmo sentido, Haddon (1998 *apud* Barros; Silva, 2010) pondera que:

A flexibilidade de horário não implica liberdade para priorizar atividades que o indivíduo gostaria de realizar: os teletrabalhadores têm que negociar com supervisores, familiares, colegas e clientes o espaço e o tempo para desempenhar as atividades inerentes a cada papel, definindo os limites entre as diferentes esferas de sua vida. (Haddon, 1998 *apud* Barros; Silva, 2010, p. 78).

Dessa maneira, é importante o teletrabalhador definir junto aos seus superiores o tempo dedicado ao trabalho, para que ele não esteja disponível 24 horas por dia para o seu empregador. Ou seja, por mais que o horário seja flexível, é preciso o estabelecimento de parâmetros mínimos de horários e evitar o sentimento de disponibilidade permanente.

Outra desvantagem diz respeito às condições as quais o teletrabalhador exerce sua rotina laboral dentro de casa, a qual pode ser bastante prejudicial ao seu corpo e, conseqüentemente, afetar sua saúde. Laborar em casa sem o devido cuidado pode ocasionar problemas ergonômicos e lesões por esforços repetitivos (Rodrigues, 2011).

Ainda com relação às desvantagens, destacamos o aumento dos custos da energia elétrica, da internet a qual deve ser compatível para suportar a tecnologia de informação da empresa, e com os materiais de uso de escritório e expediente. Existe assim uma transferência de responsabilidade dos custos que seriam da empresa para o teletrabalhador (Barros; Silva, 2010).

Entretanto, essa variável do aumento de custos vai variar de empresa para empresa, algumas realmente deixam os custos ao encargo do teletrabalhador e outras assumem, ao menos, os custos básicos. Como exemplo, o estudo feito por Barros e Silva (2010), a empresa Shell Brasil garante os seguintes recursos:

[...] impressora e filtro de linha; notebook; caixa postal de correio convencional em nome da Shell, próximo à residência do teletrabalhador, para envio e recebimento de documentos; caixa postal de fax (fax virtual); telefone celular (se aplicável); verba de R\$750 para adequação do espaço da residência, de modo a garantir as condições de segurança e ergonomia (concessão única); acesso à internet em banda larga; verba de R\$150 mensais para despesas com energia elétrica e com telefonia fixa, podendo aumentar, se comprovados gastos superiores; reembolso de despesas com correio; e materiais de escritório. (Barros; Silva, 2010, p. 79).

Diante do exemplo citado anteriormente, é importante situar que não são todas empresas que arcam com os custos adicionais do teletrabalho, dado que grande parte dos estudos mostram que os custos ficam para o teletrabalhador e, por isso, inserem esse item como uma das desvantagens clássicas e mais comuns no teletrabalho.

#### *2.2.4.2 – O teletrabalho do ponto de vista da empresa*

Os pesquisadores não só elencam vantagens e desvantagens para o teletrabalhador, mas também para o seu empregador. Nessa perspectiva, Costa (2004) elenca algumas vantagens para o empregador, os quais descrevemos abaixo as principais:

- Redução de custos no que diz respeito à ocupação de instalações (escritórios, parqueamentos etc.) em zonas urbanas onde, por definição, o espaço é bastante caro;
- Acréscimos de eficiência e produtividade;
- Maximização dos resultados por uma maior concentração nos objetivos que nos resultados em função das plataformas horárias habituais;
- Possível introdução de formas diferentes de prestação de trabalho, mais flexíveis, em que os teletrabalhadores podem alterar o horário de acordo com as necessidades dos clientes;
- Introdução e utilização sistemática de novas tecnologias (de informação e telecomunicações);
- Aumento da motivação: os teletrabalhadores respondem à confiança que lhes é atribuída, adotando um estilo de trabalho mais independente;
- Flexibilidade organizacional;
- Maior imunidade a perturbações externas (Costa, 2004, p. 42).

Uma das principais vantagens e um grande estímulo para a empresa é a redução dos custos com os insumos básicos, como os espaços físicos apropriados para instalação de salas/escritórios, equipamentos eletrônicos para dar suporte a equipe, energia elétrica, alimentação, transporte dos trabalhadores (Rodrigues, 2011). Além disso, esse custo financeiro



nas zonas urbanas das principais cidades no mundo é muito elevado, levando as empresas a refletirem bastante sobre o tema.

Pinel (1999 *apud* Garcia Júnior, 2003) cita que estudos realizados nos Estados Unidos apontam que a redução dos custos pode chegar a 30% do gasto médio mensal que a empresa gasta por trabalhador quando ele passa a trabalhar de forma remota em sua residência. O que representa uma economia bastante significativa para a empresa.

Contudo, parte da redução dos custos da empresa são repassados diretamente para o teletrabalhador, como a infraestrutura doméstica, materiais de escritório, equipamentos eletrônicos, internet etc.

Outra vantagem mencionada para as empresas diz respeito ao acréscimo de eficiência e produtividade nas atividades realizadas. Como o teletrabalhador está sem exposição ao estresse relacionado ao deslocamento até a empresa, ele está de certa forma mais confortável para realizar seus trabalhos, conseguindo desempenhar melhor as tarefas e aumentar a sua produtividade. No mesmo sentido, conforme os estudos de Tremblay (2002 *apud* Barros; Silva, 2010), os teletrabalhadores também apontam o aumento de produtividade como uma vantagem, sendo assim vantagem tanto para o teletrabalhador quanto para a empresa.

Aponta Braulino Garcia Júnior (2003) que diversos estudos realizados demonstram que o entre as estimativas máximas e mínimas do aumento de produtividade das empresas ocorre, respectivamente, entre 40% e 10%. O mesmo autor afirma que:

Estes ganhos derivam principalmente da possibilidade de transformação de parte do tempo gasto nos deslocamentos domicílio-escritório-domicílio em tempo de trabalho produtivo, da redução da taxa de absenteísmo de pequena duração, e do aumento da motivação e “conforto” no trabalho, ocasionado pela diminuição das situações de estresse relacionadas com os deslocamentos diários, com as pressões quotidianas do ambiente organizacional (escritório), favorecendo o incremento da satisfação do colaborador e potencializando melhoria da produtividade e a redução da taxa de rotatividade (Garcia Júnior, 2003, p. 48).

A vantagem referente à maior imunidade a perturbações externas, citada por Costa (2004), diz respeito à ausência de alguns problemas que são enfrentados pelos trabalhadores comuns, como greve nos transportes, más condições climáticas, desastres naturais, o que pode causar grandes transtornos e afetar diretamente na produção de suas atividades. Rodrigues (2011, p. 74-75) afirma que “o teletrabalho permite a flexibilidade horária e/ou geográfica e confere a oportunidade da empresa de operar vinte e quatro horas por dia globalmente, mesmo na ocorrência de catástrofes, desde que não implique no bloqueio das telecomunicações”.

Além disso, constata-se que o teletrabalhador tende a faltar menos ao trabalho, seja por doenças simples ou outros impedimentos físicos, as quais poderiam impossibilitar do trabalhador se dirigir até a empresa, mas não o impede de trabalhar de forma remota (Rodrigues, 2011). Entretanto, essa situação é bastante preocupante porque esse “presenteísmo” pode “representar uma ameaça à saúde do trabalhador e expor a empresa ao risco da perda de qualidade do trabalho” (Mann, Varey; Button, 2000 *apud* Barros; Silva, 2010, p. 76).

Com respeito às desvantagens para os empregadores, Costa (2004) cita os seguintes itens:

- Enfraquecimento do espírito de grupo/cultura empresarial;
- Dificuldades de gestão do processo de teletrabalho, principalmente no que envolve a supervisão dos trabalhadores e dos resultados;
- Acréscimo de custos de comunicação, de formação e de ações que permitam continuar a manter o espírito de grupo/cultura empresarial (Costa, 2004, p. 42-43).

Assim como o isolamento social é uma das desvantagens para o teletrabalhador, a empresa, por sua vez, também tem uma desvantagem correlata, que é o enfraquecimento do espírito de grupo. A ausência dessa dimensão pode prejudicar a coesão empresarial e quebrar a sua cultura organizacional (Garcia Júnior, 2003).

Outra desvantagem citada está relacionada com a dificuldade na gestão e supervisão dos teletrabalhadores e de seus resultados. O método tradicional de avaliação dos trabalhadores se dá através da presença física desses nos ambientes laborais, mas como o teletrabalho consiste exatamente da ausência do teletrabalhador na sede física de seu contratante, o gestor não terá os dados objetivos para avaliar seu desempenho. Esses trabalhadores devem, então, adquirir novas competências para uma melhor avaliação (Garcia Júnior, 2003).

No mesmo sentido, Tremblay (2002 *apud* Barros; Silva, 010) afirma que, em virtude de o teletrabalho ser uma forma de trabalho relativamente nova, os gestores não estão devidamente preparados para fazer a avaliação. Uma prova disso decorre da pesquisa feita pela autora quando constatou que as metas dos teletrabalhadores são de 10% a 20% maiores dos que trabalham de forma presencial.

Outra desvantagem diz respeito ao custo para a formação dos teletrabalhadores com treinamento e qualificação profissional, especialmente na área de tecnologia da informação e informática. Atrelada a esse custo, deve ser considerado também o custo que o empregador tem na aquisição de equipamentos necessários para a implementação do trabalho realizado de forma remota, como contratação de “serviços tecnológicos e de telecomunicações que forneçam velocidade e confiabilidade ao processo” (Garcia Júnior, 2003, p. 53).

Por fim, outra desvantagem bastante citada pelos autores consiste nos riscos assumidos quanto à segurança das informações privadas e confidenciais da empresa. Até porque o teletrabalho depende das TICs para a transmissão dos dados e das atividades realizadas pelos trabalhadores, dados estes que ficam suscetíveis a ataques virtuais de criminosos que se utilizam da internet para cometer crimes cibernéticos (Barreto Júnior, 2015, p. 39).

Preocupados exatamente com a segurança das informações confidenciais no teletrabalho é que as empresas têm aumentado as despesas com as TICs, procurando adquirir produtos que possam dar mais confiabilidade ao processo remoto.

Após considerações gerais sobre o conceito, características, vantagens e desvantagens do teletrabalho que são apontadas pela literatura, será importante descrever como se deu o teletrabalho no Brasil.

### 2.3 TELETRABALHO NO BRASIL

Em que pese a disseminação do teletrabalho e sua publicidade acontecer em razão da emergência sanitária da Covid-19, estudos mostram que ele já está presente no nosso país há várias décadas, muito em virtude das novas tecnologias, o que ocasionou uma reestruturação na produção mundial, intensificando a globalização.

Álvaro Melo (1999) menciona uma lista de empresas que tem sede ou filial no Brasil, as quais já dispunham à época de equipes que trabalhavam de forma remota, vejamos algumas delas:

- AT & T (SP);
- Fundação Inepar (PR);
- Laboratório Buckmann (RJ);
- W/BRASIL (SP);
- Price Waterhouve (SP);
- Trevisan Consultores (SP);
- KODAK (SP);
- BANERJ (RJ);
- Natura (SP);
- Shell (RJ);
- Microsoft (SP);
- Sem Toshiba (SP);
- IBM (SP);
- Greenpeace (RJ). (Melo, 1999, p. 67-68).

Além disso, Nogueira e Patini (2012) afirmaram que um estudo feito no ano de 2012 pela empresa *Robert HalfI*, especialista em recrutamento, constatou que o Brasil figurava na 3<sup>oa</sup> posição na utilização do teletrabalho, pesquisa esta que foi feita com o universo de 16 países,

sendo consultados 1.876 diretores de Recursos Humanos. Isso mostra como o Brasil tem expandido bastante o teletrabalho, mesmo antes da pandemia.

Garcia Júnior (2003) afirma que estudos da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) do ano de 2001 estimaram que o Brasil dispunha de 3,5 milhões de trabalhadores exercendo suas atividades de forma remota, quantia a qual foi 25% maior do que no ano anterior.

Corroborando com esse entendimento, o estudo feito pelo pesquisador Pino Estrada (2010) mostrou que, já no ano de 2010, o Brasil dispunha de mais de 10,6 milhões de brasileiros trabalhando a partir da sua própria residência, estando parte destes trabalhadores exercendo o teletrabalho em empresas de tecnologias e de produção criativa, sendo muitas delas multinacionais como os exemplos citados anteriormente.

Na sua maioria, os teletrabalhadores no Brasil prestam serviço para a iniciativa privada, mas no serviço público o teletrabalho também vem conquistando espaços bem antes da pandemia. No setor público, conforme destacado anteriormente, a primeira instituição a investir nessa modalidade de trabalho foi o SERPRO, empresa a qual fornece serviços na área de Tecnologia da Informação para o setor público federal, que é vinculada ao Ministério da Fazenda, atual Ministério da Economia.

Freitas (2008) ressalta que a SERPRO vivenciou três experiências com o teletrabalho, afirmando que “[...] a primeira em 1986, no Rio de Janeiro, de forma bastante precária; uma segunda em 1996 em Florianópolis, que veio a ser cancelada pouco tempo depois e a terceira, ainda em vigor, a partir de 2005 em SP, RJ e DF” (Freitas, 2008, p. 57).

A empresa pública SERPRO recebeu inclusive premiação no ano de 1998 no Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal, e na terceira experiência o seu projeto piloto de teletrabalho tinham como características principais:

[...] adesão voluntária; avaliação minuciosa dos candidatos antes de sua aceitação no projeto (cerca de três meses); fornecimento do equipamento e comunicação necessários (notebook, celular com despesa pré-determinada, acesso banda larga, móveis adequados, sendo que nenhum uso pessoal da máquina é permitido); utilização de softwares proprietários em vez de livres por questões de segurança dos dados; avaliação do espaço domiciliar reservado ao posto de trabalho; treinamento intensivo em informática e segurança da informação; fundamentação jurídica cuidadosa baseada em leis nacionais e recomendação e convenções de entidades internacionais (para evitar processos trabalhistas, a empresa monitora o número de horas em que a banda larga é utilizada. Quem trabalha remotamente não tem horário a cumprir nem dias a trabalhar, e por isso não recebe hora extra. Quando alguém passa de 40 horas por semana com a conexão de banda larga ligada, o link é cortado); foco no empregado e na estrutura organizacional e não na tecnologia como principal fator de sucesso do teletrabalho; e obrigação de ir ao local de trabalho pelo menos uma vez por semana. (Freitas, 2008, p. 58).

Observa-se assim que a primeira experiência de teletrabalho na administração pública brasileira não teve muito êxito inicialmente, mas que aos poucos foram desenvolvendo uma melhor forma de prestar os serviços de forma remota, até encontrarem esse projeto piloto de 2005, que existe até os dias atuais. Como reflexo do êxito desta experiência para o SERPRO, observa-se que houve um aumento de 10% na produtividade, redução de mais de 47% de custos da empresa e aumento de 29% na qualidade de vida do teletrabalhador (Pinto, 2003 *apud* Freitas, 2008).

No ano de 2009, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou a Portaria n. 139, autorizando os seus servidores a trabalharem fora das dependências do Tribunal. O art. 2º, caput, e parágrafos primeiro e segundo, da Portaria informam que:

Art. 2º Os trabalhos do Tribunal de que trata esta Portaria são aqueles expressamente definidos pelo titular da unidade ou, por delegação de competência, pelos diretores, no interesse da Administração, observado o disposto no § 1º do artigo anterior.

§ 1º A realização de trabalhos fora das dependências do Tribunal é uma faculdade à disposição de cada unidade, a ser adotada, a critério do respectivo titular, em função da conveniência do serviço, não se constituindo direito do servidor.

§ 2º Enquadram-se como trabalhos a serem realizados fora das dependências do Tribunal, preferencialmente, aqueles cujo desenvolvimento, em determinado período, demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros (Brasil, 2009).

Observa-se que o TCU optou por possibilitar ao servidor, mediante autorização dos seus superiores, a execução dos trabalhos fora da sede da instituição, mas deixou claro que não se trata de um direito do servidor e, sim, uma faculdade ou possibilidade ofertada a ele, caso haja interesse da administração. Bem como o servidor não é obrigado a aceitar essa possibilidade. A Portaria ainda menciona vários requisitos, obrigações e responsabilidades para o servidor que aderir, bem como para os seus superiores.

Em 2010, foi a vez da Receita Federal do Brasil (RFB) criar um projeto piloto ofertando aos servidores integrantes da Carreira de Auditoria a possibilidade de trabalho foras das dependências das unidades administrativas físicas. Sua regulamentação aconteceu através da Portaria RFB n. 947/2012, e chama atenção o art. 5º, o qual cobra dos servidores que optarem pelo teletrabalho pelo menos 15% a mais das metas de desempenho dos demais servidores.

A mesma meta de 15% a mais no desempenho das funções estava presente também no projeto do TCU. Acontece que o Ministério Público Federal (MPF) recebeu uma denúncia sobre violação dos princípios da isonomia, uma vez que não poderia haver distinção entre o trabalho

realizado dentro ou fora das instituições. Apesar disso, entendeu-se que a exigência requerida não viola nenhum princípio, porque o trabalho efetuado dentro da casa traz mais conforto para o servidor e tem por objetivo estimular a produção e solicitou-se, então, o arquivamento da denúncia (Silva, 2015).

Nos anos seguintes, vários outros órgãos públicos começaram a aderir, ainda que parcialmente, ao teletrabalho, como a AGU, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), a Controladoria Geral da União (CGU), o Supremo Tribunal Federal (STF), o Poder Judiciário, dentre outros.

Almeida (2018) elaborou um quadro com os principais órgãos públicos que praticam o teletrabalho e descreve os principais aspectos, vejamos alguns desses:

**Quadro 3:** Teletrabalho nos principais órgãos públicos do Brasil

<b>Instituição</b>	<b>Infraestrutura individual</b>	<b>Condições para participação</b>	<b>Tarefas teletrabalháveis</b>	<b>Metas individuais do teletrabalhador</b>	<b>Ato Normativo</b>
TCU	Provida pelo trabalhador	Estabilidade e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos.	Atividades que demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros.	Superior em 15% em relação às metas determinadas para atividades presenciais.	Portarias n. 139/2009 e 99/2010
TST	Provida pelo trabalhador	Estabilidade e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos. Prioridade aos servidores portadores de deficiência.	Seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor	Superior, no mínimo, em 15% em relação àquelas previstas para atividades presenciais.	Resolução Administrativa n. 1499/2012
CGU	Provida pelo trabalhador	Mais de um ano de casa e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos, vedada para servidores ocupantes de cargo em comissão ou de função gratificada.	Atividades passíveis de mensuração de desempenho do servidor.	Tempo de realização do trabalho em média 22% inferiores ao do trabalho presencial.	do trabalho em média 22% inferiores ao do trabalho presencial. Portaria n. 1.242/2015
Poder Judiciário	Provida pelo trabalhador	Estabilidade; não tenham subordinados; sem faltas disciplinares nos últimos dois anos; não ocupem cargo de direção ou	Atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: elaboração de	Metas de desempenho devem ser superiores às estipuladas para os servidores que	Resolução n. 568/2016

		chefia; não apresentem contraindicações por motivo de saúde; não estejam fora do país, com licença para acompanhar o cônjuge.	minutas de decisões, de pareceres e d	realizam trabalho presencial.	
RFB	Provida pelo trabalhador	Estabilidade; não exerça cargo ou função de chefia na RFB; não tenha incorrido em falta disciplinar, apurada mediante procedimento de sindicância ou processo administrativo disciplinar, nos 2 (dois) anos anteriores à data de solicitação para participar do Teletrabalho; não tenha sido desligado do Teletrabalho pelo não atingimento de metas nos 2 (dois) anos anteriores à data de solicitação para participar do Teletrabalho; e não esteja em exercício em área para a qual não tenha sido formalmente designado servidor como chefe imediato.	Seja possível a mensuração objetiva do desempenho do servidor, bem como a fixação de metas ou de indicadores de produtividade periódicos; aquelas que não desempenham atendimento ao público externo e interno e nem que a presença física seja estritamente necessária. Atividades autorizadas: Análise e julgamento de processos administrativos fiscais; e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação.	Superior, no mínimo, em 15% em relação àquelas previstas para os servidores não participantes.	Portaria RFB n. 2383/2017

Fonte: Almeida (2018, p. 34-37), adaptada pelo autor.

Em razão do crescente uso do teletrabalho no setor privado e das crescentes iniciativas também do setor público brasileiro pelas razões já expostas, fruto da revolução tecnológica, foi promulgada a lei n. 12.551/2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A norma prevê a ausência de distinção entre o trabalho realizado de forma presencial no estabelecimento do empregador, para o que é executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos necessários para a relação de emprego. E que os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e

supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando.

Em que pese as alterações realizadas no ano de 2011, foi apenas no ano de 2017 que foi promulgada a lei n. 13.467/2017, o qual acrescentou o capítulo II-A na CLT intitulado DO TELETRABALHO, dispondo de seis artigos regulamentando o teletrabalho. A norma inclusive no art. 75-B define o teletrabalho como sendo a “prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo” (CLT, art. 75-B).

Dentre os artigos incluídos na legislação brasileira sobre o teletrabalho, chama a atenção o Art. 75-D da CLT que dispõe que o reembolso das despesas custeadas pelos empregados deverá estar previsto em contrato. O dispositivo legal é claro no sentido de que a aquisição, manutenção, fornecimento de equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária devem estar expressos em contrato (Miziara, 2017).

Percebe-se que a legislação brasileira sobre o tema tentou traçar diretrizes mínimas para uma forma de trabalho que já existia há vários anos no Brasil, intermediando as relações entre o empregador e o teletrabalhador, buscando auferir um mínimo de segurança jurídica (Miziara, 2017).

Diante de tantos casos de empresas privadas, com o teletrabalho tendo iniciado ainda no século passado no Brasil, e dos crescentes casos no setor público, essa nova forma de trabalho ultrapassou a barreira de uso apenas nas empresas de tecnologia da informação. Bem antes da pandemia, o teletrabalho já era praticado nos mais diversos setores privados, como indústrias e bancos, e em outras áreas do setor público, tanto federal quanto estadual, em especial nos órgãos vinculados ao Poder Judiciário.

Acontece que, apesar da crescente utilização do teletrabalho no Brasil e no Mundo, nada se compara a sua adoção a partir da emergência sanitária ocasionada pela Covid-19, em virtude justamente das restrições de locomoção impostas para diminuir o seu contágio, assunto que passaremos a tratar no próximo tópico.

#### 2.4 A COVID-19 E O TELETRABALHO

A pandemia da Covid-19 impactou a vida de milhões de pessoas em todo mundo, alterando o cotidiano e o dia a dia de todos, porque os governos em sua maioria optaram pela restrição de locomoção e o isolamento social como a principal de diminuir a velocidade de



transmissão do SARS-CoV-2, o que afetou as organizações produtivas, mas as medidas tinham como objetivo salvar o máximo de vidas possíveis.

Em razão do confinamento impostos por medida sanitária, as empresas e órgãos estatais tiveram que optar pelo regime de teletrabalho dos seus colaboradores para evitar o fechamento das suas atividades, diminuindo os efeitos de uma crise econômica e social que se instalou de forma acentuada nos anos de 2020 a 2022.

Segundo dados da OIT, estima-se que no início do ano de 2020, período anterior ao da pandemia, menos de 3% dos trabalhadores assalariados no mundo já trabalhavam de forma remota, mesmo diante do enorme desenvolvimento das tecnologias de informação nas últimas décadas. Por outro lado, em junho de 2021, a própria OIT encaminhou uma nota técnica afirmando que, nos países que disponibilizaram os dados, supõe-se que os dados de trabalhadores assalariados que estão exercendo o teletrabalho giram entre 20% e 30% (OIT, 2021). Sendo, então, a pandemia a grande responsável pelo impulso e a visibilidade dessa forma de trabalho.

Corroborando com esse entendimento, a OIT indica, preliminarmente, que no segundo semestre de 2020, só no mercado de trabalho da América Latina e do Caribe, contava com cerca de 23 milhões de pessoas trabalhando de forma remota, quantidade bastante significativa para a região (OIT, 2021).

No Brasil, a Fundação Instituto de Administração (FIA), no mês de abril de 2020, período inicial da pandemia, realizou uma pesquisa com 139 pequenas, médias e grandes empresas que são estabelecidas no território nacional, e se constatou que 46% delas adotaram o trabalho remoto. Sendo que 55% das grandes empresas adotaram o trabalho em casa, enquanto nas pequenas empresas estes dados são de 31%. Essa pesquisa também apontou que um terço das empresas pesquisadas adotaram o regime de teletrabalho parcial, regime o qual o trabalhador vai para a sede da empresa apenas alguns dias da semana (Mello, 2020).

A pesquisa apontou, ainda, dificuldades iniciais para a implementação do teletrabalho, pois 67% das companhias pesquisadas relataram problemas, como a falta de familiaridade com as ferramentas de telecomunicação, especialmente ligadas a área de tecnologia da informação, e também com a adaptação dos seus funcionários a acessarem ambientes virtuais (Mello, 2020).

Essa investigação realizada nos primeiros meses de emergência sanitária da Covid-19, também menciona que quase a totalidade dos empregados que poderiam trabalhar de forma remota foram colocados em regime de teletrabalho pelas empresas, uma vez que dentre os 46% do total de trabalhadores que poderiam exercer o teletrabalho, 41% foram colocados efetivamente nesse formato de trabalho (Mello, 2020).

Com o passar dos meses e com o agravamento da pandemia, esses números foram mudando, dado que cada vez mais empresas foram adotando o teletrabalho. Na pesquisa elaborada pela Consultoria Global de Carreira Korn Ferry, realizada no mês de novembro de 2021, com 170 empresas brasileiras, apontou que 85% dessas companhias adotaram totalmente esta forma de trabalho (Sutto, 2022).

Considerando a satisfação e o desempenho dos teletrabalhadores, a FIA em conjunto com a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP) realizaram uma pesquisa em junho de 2021, com quase duas mil pessoas que trabalharam de forma remota, nos mais diversos setores da economia, como a administração pública, comércio, construção, indústria, serviços, transporte. Em razão dela, foi constatado que 73% desses profissionais estavam satisfeitos com teletrabalho e que 78% gostariam de continuar trabalhando de forma remota (Fischer et al., 2022).

Essa mesma pesquisa analisou os índices de satisfação do teletrabalhador, os quais 81% dos pesquisados afirmaram que gostam da forma que trabalham para a empresa; 72% dizem que seu teletrabalho é reconhecido pela empresa; 75% reiteraram que esta forma de trabalho vem tornando a vida melhor; e 78% anunciaram que é possível conciliar o teletrabalho com a família e com a convivência familiar (Fischer et al., 2022).

Por outro lado, quanto aos equipamentos disponibilizados pelos empregadores e o custo para a execução do trabalho em casa, a pesquisa apontou que 72% dos investigados disseram que foi fornecido computadores; 27% afirmaram que foram disponibilizadas cadeiras ergonômicas; 29% ajudaram com o custo da internet; e 13% ajudaram com o custo da energia elétrica (Fischer et al., 2022).

Apesar dos dados coletados nas pesquisas apontadas, percebe-se que trata-se de uma amostra muito pequena em comparação com o tamanho do Brasil e com a diversidade de relações trabalhistas existentes. Entretanto, os dados da pesquisa podem nos ajudar a entender um pouco sobre a forma de como teletrabalho ocorreu durante o estágio crítico da pandemia.

A OIT, ainda em 2020, ao analisar dados preliminares evidenciou que as pessoas gostariam de continuar o teletrabalho:

Investigação e inquéritos preliminares evidenciaram que uma percentagem muito elevada de pessoas gostaria de trabalhar em regime de teletrabalho com mais frequência – mesmo após serem levantadas as restrições de distanciamento físico. Além disso, algumas pessoas perceberam agora que as suas tarefas podem ser realizadas fora dos locais tradicionais de trabalho e estão também mais confortáveis com a utilização das tecnologias. Muitos gestores que anteriormente eram resistentes ao trabalho a partir de casa pelas suas equipas verificaram que é possível fazê-lo e apoiam mais o recurso mais frequente ao teletrabalho (OIT, 2020).

Então, tanto as pesquisas citadas pela OIT, que foram realizadas em países da Europa, como as realizadas no Brasil, vão ao encontro da possibilidade e da viabilidade do teletrabalho durante a pandemia, e inclusive a continuação dessa modalidade no futuro, visto que os clientes e usuários dos serviços estão mais suscetíveis a aceitar prestadores de serviços que trabalham de forma remota (OIT, 2020).

Contudo, é importante também citar o estudo realizado pelo Zagati (2022), o qual envolveu diretamente quase mil servidores efetivos técnico-administrativos que estão lotados nas mais diversas universidades federais do Brasil. A pesquisa mostrou que 47% dos servidores estavam satisfeitos e 27% muito satisfeito com as atividades laborais exercidas de forma remota, ou seja, somados 74% dos pesquisados se sentiram bem neste formato de trabalho (Zagati, 2022).

Quanto à viabilidade de adesão ao teletrabalho pela instituição universitária após a pandemia, os números apontam que 83% dos servidores concordam, totalmente ou parcialmente, na sua continuação se pudessem escolher a forma de trabalho (Zagati, 2022).

As informações colhidas pelas pesquisas apresentadas anteriormente, tanto as realizadas no setor privado quanto as dos setores públicos, apresentam percentuais similares de aceitação do teletrabalho e da sua viabilidade, ainda que a sua ocorrência primária tenha acontecido de forma emergencial em razão da Covid-19.

Por isso, em razão das pesquisas realizadas sobre o teletrabalho no período da pandemia nas mais diversas partes do mundo, a OIT (2020) prevê que no futuro as empresas privadas e as organizações públicas possam aderir a essa modalidade de trabalho para uma parte dos trabalhadores depois da Covid-19, apontando a necessidade de elas levarem em consideração alguns pontos importantes, que são:

- Atualizar ou preparar uma política de teletrabalho e de regresso ao trabalho com base na experiência com o plano inicial para a COVID-19 que tenha em conta as informações recolhidas do pessoal e da gestão sobre o que funcionou bem e o que pode ser melhorado e a necessidade potencial de investimento nas novas tecnologias digitais necessárias para levar a cabo as atividades empresariais de forma remota no longo prazo, tornando o teletrabalho mais eficiente.
- É essencial envolver o pessoal e seus representantes na análise das lições aprendidas referente à fase atual da pandemia no que diz respeito à forma como a gestão e os/as trabalhadores/as transitaram para o teletrabalho, e depois utilizar estas experiências para modificar as políticas de teletrabalho existentes ou desenhar novas políticas.
- Incluir orientações para a tomada de decisão relativas à proteção de grupos vulneráveis da população ativa, tais como trabalhadores e trabalhadoras com condições de saúde subjacentes, trabalhadores mais velhos/as, que podem estar em maior risco de desenvolver problemas de saúde graves, trabalhadores que partilham o agregado familiar com uma pessoa que tem condições de saúde

subjacentes, e mulheres, que provavelmente irão, de forma desproporcional, suportar o ônus das responsabilidades ao nível dos cuidados, no caso do encerramento de escolas ou de sistemas de apoio (OIT, 2020a). As grávidas e as puérperas são particularmente vulneráveis em qualquer crise sanitária; por conseguinte, as entidades empregadoras devem cumprir a Convenção (n.º 183) sobre Proteção da Maternidade da OIT, de 2000 e a Convenção (n.º 156) sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para os Trabalhadores dos dois Sexos: Trabalhadores com Responsabilidades Familiares, de 1981 e as respetivas recomendações de acompanhamento.

- Avaliar as várias funções dentro da organização, de forma a aferir se podem ser desempenhadas por teletrabalho, pelo menos parcialmente, combinadas com alguns dias de trabalho presencial.
- Atualizar a política de teletrabalho da organização com base nestes resultados, bem como os Planos de Teletrabalho individuais.
- Considerar alterações às políticas de teletrabalho existentes para garantir o cumprimento dos termos e condições dos acordos coletivos de trabalho.
- Proceder a uma avaliação constante da experiência de teletrabalho e monitorizar as necessidades do pessoal, e sua evolução, através da aplicação regular de inquéritos, entrevistas, grupos focais e sessões de Perguntas e Respostas, de modo a garantir que as suas opiniões são integradas na conceção e implementação de futuras políticas de teletrabalho.
- Proceder à avaliação regular das necessidades de formação do pessoal e da gestão, e, subsequentemente, desenvolver e proporcionar formação específica para o reforço de competências e de confiança relativamente a novas formas de trabalhar, incluindo o teletrabalho, ou outras formas de trabalho flexível (por exemplo, acordos de horários flexíveis), horários escalonados, equipas alternadas, horários rotativos, etc. (OIT, 2020, p. 27-28).

Portanto, podemos afirmar que a Covid-19 mostrou para mundo a viabilidade de adaptação do mercado de trabalho quando da aplicação do teletrabalho, diminuindo o risco de contágio e o prejuízo econômico e social causado pelo isolamento social e pelas restrições de locomoção, medidas as quais foram essenciais para a preservação da vida.

Seguindo as diretrizes apontadas pela OIT poderemos, no futuro, acompanhadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação disponíveis, ter um percentual bem maior, a nível global, do que os 3% de trabalhos remotos existentes no período anterior ao da pandemia.

## 2.5 O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como autarquia diretamente vinculada à Administração Pública Federal do Brasil, seguiu as recomendações impostas pelo Ministério da Economia para combater o Covid-19, através das instruções normativas n. 19, 20 e 21 da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoa do Ministério da Economia, publicadas no mês de março de 2020, as quais tinham como conteúdo estabelecer medidas de proteção para a situação de emergência de saúde pública para os órgãos e entidades do SIPEC.

Em seguida, a Secretaria Executiva do Ministério da Economia emitiu o Ofício Circular SEI n. 825/2020/ME, discorrendo sobre as recomendações gerais medidas de prevenção contra a transmissão da Covid-19, disciplinou também o teletrabalho dos servidores público federais em complemento as instruções normativas publicadas anteriormente. Caso os servidores cumprissem os critérios elencados nas normas, eles poderiam trabalhar remotamente.

Essas normas e recomendações gerais possibilitaram que as mais diversas repartições públicas federais emitissem suas próprias regulamentações. A UFPB, por sua vez, no dia 17 de março de 2020 publicou a portaria n. 090/GR/REITORIA/UFPB, a qual dispôs sobre as medidas de prevenção e adequação do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba em razão da emergência de saúde pública decorrente da Covid-19.

Por ser um órgão público federal voltado ao ensino, os primeiros artigos da portaria discorrem sobre a suspensão das aulas da graduação, do ensino básico, técnico e tecnológico e da pós-graduação, sendo estimulado o uso de plataformas virtuais sempre que for possível. Seguem abaixo os três primeiros artigos da Portaria n. 090 da UFPB:

#### **DA GRADUAÇÃO**

**Art. 1º.** Estão suspensas, enquanto durar a emergência de saúde pública decorrente do COVID-19, todas as aulas presenciais no âmbito da Universidade Federal da Paraíba.

§ 1º O calendário acadêmico da graduação não será suspenso e a carga horária restante para conclusão do período letivo 2019.2 será realizada por meio de aulas não presenciais, para fins de integralização da carga horária mínima de 400 (quatrocentas) horas e dos 100 dias letivos previstos na LDB.

§ 2º. Deve ser priorizada a plataforma da Turma Virtual do SIGAA e, excepcionalmente, de outras ferramentas virtuais (e-mail, Skype, Zoom Cloud Meetings, Hangouts Meet, Cisco Webex, Whatsapp e outros) que possam ser utilizadas para a realização das atividades não presenciais.

§º...

#### **DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO**

**Art. 2º.** Estão suspensas as aulas na Escola de Educação Básica, na Escola de Técnica de Saúde e no Colégio Agrícola Vidal de Negreiros.

**Parágrafo Único.** Serão, sempre que possível, mantidas as atividades por meio da EAD, preferencialmente pela plataforma SIGAA, bem como por outras ferramentas virtuais.

#### **DA PÓS-GRADUAÇÃO**

**Art. 3º.** Estão suspensas todas as aulas, bancas, eventos e processos seletivos em regime presencial.

§1º. Será estimulado uso das plataformas on line oficiais do SIGA e da EAD (turma virtual do SIGAA e moodle da EAD) ou plataformas complementares, como a Zoom Meetings e outras.

§2º. A PRPG, em conjunto com a SEAD e STI, ofertará turma on line para capacitação dos docentes dos PPGs na plataforma moodle. (UFPB, 2020).

Observa-se que, inicialmente, houve a preocupação de a instituição universitária de prezar pela vida e saúde dos alunos e professores, prevendo inclusive uma capacitação para os docentes sobre o uso das plataformas virtuais para que as aulas continuassem de forma remota.

No mesmo sentido, a portaria estabeleceu o teletrabalho para os servidores técnico-administrativos efetivos da instituição, cabendo aos gestores da unidade em conjunto com os chefes estabelecerem um plano de trabalho para cada setor, o qual deveria constar as atividades a serem desempenhadas por cada servidor, os prazos que deveriam ser cumpridos e a forma de comunicação. Vejamos o que dispõe o art. 14 da portaria n. 090/GR/Reitoria/UFPB, de 17 de março de 2020:

**DA ROTINA DAS ATIVIDADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Art. 14.** Fica estabelecida a adoção de jornada laboral em regime de teletrabalho e/ou de revezamento para os servidores técnico-administrativos.

§1º. O regime de trabalho de revezamento será adotado nas áreas de segurança, saúde, ou em outras atividades consideradas essenciais pelo órgão ou entidade.

§2º. A direção de cada unidade será responsável pela elaboração e pelo gerenciamento do plano de trabalho em regime temporário de teletrabalho e/ou revezamento.

§3º. Cabe ao gestor da unidade, em conjunto com as suas equipes, elaborar um plano de trabalho especificando as atividades e os resultados a serem entregues às chefias, assim como seus cronogramas, por meio da divisão de tarefas entre os servidores de forma equilibrada.

§4º. O plano de trabalho deverá estabelecer, além das atividades a serem realizadas, os prazos a serem cumpridos e a forma de comunicação entre servidor, chefia e demais colegas de trabalho, respeitando o limite do horário da sua unidade.

§5º. A adoção de quaisquer das medidas previstas no caput ocorrerá sem a necessidade de compensação de jornada e sem prejuízo da remuneração. (UFPB, 2020)

Outro dispositivo significativo está no §5º do artigo 14, visto que ele garantia que o teletrabalho iria acontecer sem prejuízo da remuneração do servidor e sem a necessidade de compensação da jornada de trabalho. Contudo, a norma nada dispôs sobre a disponibilização de equipamentos e ajuda de custo com os gastos extras que os servidores poderiam ter, deixando subtendido que o trabalhador teria que arcar com essas despesas.

Infelizmente, não é demérito apenas da UFPB deixar os custos extras do teletrabalho às custas do servidor, sendo essa uma conduta presente na maior parte dos órgãos públicos, inclusive para aqueles que já executavam o teletrabalho antes da pandemia. Como exemplo, o MPU<sup>2</sup> impôs, na sua resolução sobre o teletrabalho, que caberia ao servidor providenciar e

---

<sup>2</sup> Portaria PGR/MPU n. 81/2021. Art. 19 Ao concordar em exercer o trabalho não presencial, será responsabilidade do servidor providenciar e manter, às suas expensas, estruturas físicas e tecnológicas necessárias e adequadas à realização do trabalho, sendo facultado à Administração, mediante a disponibilidade e o interesse público, conceder o uso de equipamentos institucionais, conforme disciplina a ser estabelecida pelo Secretário Geral ou pelo Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do respectivo ramo.

manter a estrutura física e tecnologia necessárias para o teletrabalho. Texto similar sobre o repasse dos custos para os servidores existia na IN n. 01/2018<sup>3</sup>, norma destinada à implementação do programa de gestão dos servidores públicos federais.

Nesse aspecto, Dalloul (2018) faz críticas a essa transferência de ônus de aquisição dos equipamentos e dos custos porque se torna um custo excessivo para a garantir a realização das atividades, sem nenhuma justificativa legal da administração, violando o direito à igualdade (Dalloul, 2018).

Importante ainda observar no artigo da portaria n. 090/2020/GR/Reitoria/UFPB que, para as atividades consideradas essenciais pela instituição, como as áreas de saúde e segurança, os servidores deveriam prestar os seus serviços em regime de revezamento, seguindo sempre os protocolos de segurança previstos pelo Ministério da Saúde.

Preocupados com a saúde e com o avanço da doença na época, a instituição universitária relacionou algumas condições que, se fossem enquadradas pelos servidores, eles deveriam, obrigatoriamente, passar a fazer suas atividades de forma remota. Assim dispõe o art. 19:

**Art. 19.** Deverão obrigatoriamente executar suas atividades de forma remota, enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (COVID-19):

**I** - Os servidores e empregados públicos:

a) com sessenta anos ou mais;

b) Imunodeficientes ou com doenças preexistentes crônicas ou graves; e

c) responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de diagnóstico de infecção por COVID-19, desde que haja coabitação; e

**II** - As servidoras e empregadas públicas gestantes ou lactantes;

**III** - Servidores cujos familiares que habitam na mesma residência se enquadrem nos casos previstos nos incisos I e II.

§1º. A comprovação de doenças preexistentes crônicas ou graves ou de imunodeficiência ocorrerá mediante autodeclaração, na forma do Anexo I, encaminhada para o e-mail institucional da chefia imediata.

§2º. A condição de que trata a alínea "c" do inciso I ocorrerá mediante autodeclaração, na forma do Anexo II, encaminhada para o e-mail institucional da chefia imediata.

§3º. A prestação de informação falsa sujeitará o servidor ou empregado público às sanções penais e administrativas previstas em Lei.

§4º. O disposto nas alíneas "a" e "c" do inciso I do caput não se aplica aos servidores e empregados públicos em atividades nas áreas de segurança, saúde ou de outras atividades consideradas essenciais pelo órgão ou entidade. (UFPB, 2020).

O Art. 17 da referida portaria, justamente em razão da implementação do teletrabalho, dispõe que deve ser priorizado o atendimento por *e-mail* ou por solicitação eletrônica no SIGRH

---

<sup>3</sup> Instrução Normativa n. 01/2018. Art. 30 Quanto executar o programa de gestão fora das dependências da unidade, caberá ao servidor público participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes.

em todas as unidades enquanto perdurar os efeitos da norma, indicando inclusive alguns endereços eletrônicos no anexo da portaria, para alguma informação da UFPB. O mesmo dispõe o art. 23, referente ao atendimento ao público, o qual passou a se dar por meio eletrônico, sendo essa uma medida que visa à redução de circulação de pessoas.

Nesse aspecto, relacionado ao atendimento virtual das pessoas e andamento processual dos documentos e processos em trâmite na UFPB, não podemos deixar de citar uma importante ferramenta que contribuiu para a não paralisação das atividades institucionais, especialmente dos processos, que foi o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

O SIPAC, criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e adotado pela UFPB em meados de 2014, serve diretamente à área administrativa da universidade, permitindo que todos os processos, ofícios e demais atos administrativos sejam registrados e geridos institucionalmente por meio dele.

Não obstante, é importante registrar que, desde março de 2019, todos os processos administrativos abertos/cadastrados passaram a tramitar exclusivamente de forma eletrônica na UFPB, sem a necessidade de trâmites físicos de papel. Com isso, a instituição passou a cumprir ao Decreto n. 8.539/2015<sup>4</sup>, o qual estabelecia a necessidade de os setores públicos federais utilizarem a tramitação eletrônica de documentos.

O referido decreto impôs que as instituições públicas deveriam investir recursos públicos em projetos voltados na implementação dos atos administrativos pela via eletrônica, devendo esses atos digitais estarem em execução em até dois anos, fomentando a modernização do setor público brasileiro (BRASIL, 2015). Portanto, a UFPB, antes da pandemia, já estava no processo de migração dos atos analógicos, período em que se adotava o trâmite físico dos documentos, para os atos virtuais, inserindo-se na era digital com o tramite eletrônico dos atos administrativos, resultantes da implementação das novas tecnologias.

Logo, a existência de serviços públicos digitais já existentes antes da emergência sanitária tornou o teletrabalho mais viável na UFPB, e não houve, em tese, a paralisação dos serviços administrativos, uma vez que os servidores já estavam fazendo uso do SIPAC nas suas atividades diárias. Em que pese a implementação necessária e urgente da forma remota de

---

<sup>4</sup> Art. 22. No prazo de seis meses, contado da data de publicação deste Decreto, os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão apresentar cronograma de implementação do uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 1º O uso do meio eletrônico para a realização de processo administrativo deverá estar implementado no prazo de dois anos, contado da data de publicação deste Decreto.



trabalho em razão da pandemia, os servidores continuaram a ter a condição de desenvolver suas atividades com o uso de seus computadores pessoais com acesso à internet em suas residências.

Após a portaria n. 90/2020 da UFPB, várias outras portarias foram publicadas no mesmo sentido, como as portarias n. 120/2020, n. 154/2020, n. 231/2020, as quais apenas ajustavam alguns pontos burocráticos do teletrabalho sem alterar substancialmente o seu funcionamento, em razão da continuação do estado de pandemia e o avanço da Covid-19 no mundo e no nosso país. Apenas no segundo semestre de 2022 foram publicadas portarias para que os servidores da UFPB voltassem gradativamente ao retorno presencial, desde que fossem atendidas às normas de biossegurança previstas na legislação.

Importante observar que todas as medidas adotadas pela UFPB, no que tange ao teletrabalho, também foram adotadas por outras instituições públicas, sejam elas federais, estaduais ou municipais, e a prioridade era diminuir ao máximo o contágio das pessoas pela Covid-19, sendo o isolamento social a medida mais efetiva, no momento, para redução da propagação do vírus.

## 2.6 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO SIPEC APLICADO AO TELETRABALHO

Nos últimos anos, a Administração Pública Federal, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas e dos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, vem oportunizando aos servidores federais a possibilidade do teletrabalho a partir dos critérios e procedimentos gerais previamente estabelecidos nos programas de gestão. Destaca-se que o SIPEC coordena e organiza as atividades de Administração Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, dentre eles o Ministério da Educação.

Em 2018, com o crescente número de órgãos públicos aderindo ao teletrabalho, o SIPEC publicou a IN n. 01/2018, reconhecendo oficialmente, pela primeira vez, essa forma de trabalho como uma modalidade possível de trabalho para as instituições e órgãos vinculados a ela, mas que, para ser implementado, seria necessário o cumprimento dos requisitos estabelecidos pela norma. O art. 1º da IN n. 01/2018 diz o seguinte:

Art. 1º Orientar e estabelecer critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de programa de gestão, no qual os servidores públicos participantes ficam dispensados do controle de frequência (Brasil, 2018).

A norma cita que o programa de gestão tem como base a criação de um plano de trabalho para os servidores, o qual deverá determinar as atividades que possam ser mensuradas, e que para a execução delas possam ocorrer com a dispensa de controle da frequência. Mesmo assim, a norma restringe a aplicabilidade para situações especiais e com autorização por ato normativo de Ministro de Estado. E destaca que, mesmo que as atividades dos servidores se enquadrem nos critérios da IN, a implantação do programa de gestão é facultativa, não constituindo direito do servidor.

Diante do surgimento da pandemia e na tentativa de melhor disciplinar o teletrabalho em razão da extensão ocasionada pela SARS-CoV-2, a administração pública federal resolveu revogar a IN n. 01/2018, e em substituição publicou a IN n. 65/2020. Essa nova instrução normativa trouxe um pouco mais de flexibilidade nos critérios e procedimentos gerais para dar melhor efetividade ao trabalho realizado de forma remota, por exemplo, não traz mais a possibilidade de o programa de gestão ser implementado apenas em situações especiais, além de não prever estudo prévio, nem a fase da experiência-piloto.

Outra distinção entre as instruções normativas, foi a contemplação na IN n. 65/2020 do teletrabalho poder ser realizado e executado de forma integral ou parcial, enquanto na norma anterior o teletrabalho deveria ser exercido integralmente fora das dependências da unidade.

No que diz respeito ao plano de trabalho elaborado pelo dirigente da unidade para cada candidato ao teletrabalho, a IN n. 01/2018 previa o preenchimento de nove itens, o que dificultava a sua aplicabilidade e execução em razão da burocracia exigida, contudo, a partir da IN n. 65/2020 o plano passou a exigir apenas três itens. O plano deveria conter as atividades a serem desenvolvidas com a previsão das metas a serem alcançadas; o regime de execução do programa de gestão, o qual deveria indicar o cronograma da jornada em regime presencial, quando for o caso; e o termo de ciência e responsabilidade.

Por outro lado, outras exigências não tiveram alterações significativas, como no caso das proibições para a prática de teletrabalho nos setores em que as atividades laborativas exijam a presença física do servidor na unidade, no caso de execução de trabalhos externos e também nos casos que ocorra a diminuição no atendimento ao público interno ou externo.

Constata-se, assim, que a IN n. 65/2020 diminuiu os trâmites e os processos para a implementação do programa de gestão, mas continuava a exigir como etapa obrigatória a autorização de Ministro de Estado.

Posteriormente, como forma de regulamentar as Instruções Normativas, a Presidência da República emitiu o Decreto n. 11.072/2022 dispondo de modo mais genérico sobre o programa de gestão, sendo denominado agora de Programa de Gestão e Desempenho (PDG) da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Uma das principais mudanças promovidas pelo Decreto foi a autonomia dada ao dirigente máximo de cada órgão autorizar a implementação do programa de gestão<sup>5</sup>, desde que observado os critérios de oportunidade e conveniência. Anteriormente, apenas o Ministro de Estado poderia autorizar a implementação do programa.

Destarte, para a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) bastava a publicação de portaria pelo dirigente máximo de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta em nível não inferior ao de Secretaria. Como a UFPB é uma autarquia, bastava o Reitor, se entendesse ser viável a efetivação do programa, elaborar uma portaria nos termos exigidos e contendo as obrigações previstas no Decreto.

Importante ressaltar que o Decreto não revogou as Instruções Normativas, uma vez que o art. 16 do Decreto deixa explícito que os órgãos do SIPEC e do SIORG continuarão a expedir os atos complementares, dentro da sua competência, necessários para a execução deste Decreto.

Por esse motivo a IN n. 65/2020 continuou em vigor naquilo em que não contrariava as normas do Decreto. Todavia, posteriormente, foi publicada a IN n. 89/2022, no dia 16 de dezembro de 2022, pela Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal, revogando a IN n. 65/2020 e estabelecendo novas orientações para o programa de gestão e desempenho. Acontece que, a nova instrução normativa repercutiu negativamente nos órgãos federais, pois consideraram que houve grande retrocesso para a implantação do PGD, a qual foi construída sem debates entre as unidades e desconsiderando as especificidades e características dos órgãos (UFPEL, 2022).

Uma das principais mudanças promovidas pela nova IN foi a necessidade de presença física mínima diária de pelo menos vinte por cento dos servidores que trabalham na respectiva unidade. Quanto à execução integral do teletrabalho, a norma previa que, no máximo, vinte por cento dos servidores de cada unidade poderiam fazer uso dessa modalidade, privilegiando assim o teletrabalho de forma parcial. Mesmo assim, o teletrabalho parcial estava limitado a setenta por cento dos agentes públicos. Já para os servidores em estágio probatório, a norma impôs o trabalho presencial durante o primeiro ano, mas que essa obrigatoriedade poderia ser exigida durante todo o período do estágio probatório.

Além disso, a norma passou a prever o registro da frequência diária em sistema eletrônico para os participantes do PGD que realizava suas atividades de forma presencial ou

---

<sup>5</sup> Decreto n. 11.072/2022. Art. 3º Os Ministros de Estado, os dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e as autoridades máximas das entidades poderão autorizar a instituição do PGD para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.

àqueles que laboravam em regime de teletrabalho parcial nos dias em que estivessem presencialmente em sua unidade de exercício.

Importante constatar que o Programa de Gestão e Desempenho não objetiva exclusivamente a execução do teletrabalho, pelo contrário, ele é um programa que busca melhorar a qualidade dos serviços públicos da administração federal, mensurando as atividades realizadas e os resultados alcançados<sup>6</sup> pelo trabalho de forma geral. Assim, o programa de gestão e desempenho pode ser aplicado tanto no modo presencial quanto no modo remoto. Em sendo no modo remoto, ele se dará a partir do teletrabalho, sendo possibilitada a execução de forma integral ou parcial.

Em seguida, diante das inúmeras críticas negativas à IN n. 89/2022, a administração federal, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia, publicou a IN n. 02/2023, em 10 de janeiro de 2023, que revogou a IN n. 89/2022, e previu que futuramente seria publicada uma nova instrução normativa, com novos critérios para o PDG. Entretanto, a IN n. 02/2023 permitiu a continuação dos PGDs que já foram criados, e que o próprio Decreto poderia servir de base para criação de novos programas.

Em 31 de julho de 2023, foi publicada uma nova instrução normativa, de n. 24/2023, pelo Governo Federal, que reestabelece as normas complementares ao Decreto n. 11.072/2022, revogadas as quais foram revogadas pelas IN anteriores. Constata-se que a nova IN não impôs nenhum limite quanto ao número de servidores que possam atuar no teletrabalho, devendo a quantidade de vagas ser estipulada pelas próprias autoridades que são competentes para elaborar o Programa de Gestão e Desempenho.

Outra importante característica é a dispensa integral dos participantes do registro de controle de frequência e de assiduidade, qualquer que seja a modalidade do PGD, inclusive para os casos de trabalho presencial ou teletrabalho parcial.

Pela primeira vez, a norma se preocupou em criar um órgão para prestar as informações fundamentais ao PGD, dirimir as dúvidas e apoiar as entidades da administração pública federal na implementação do programa de gestão e desenvolvimento, inclusive realizar o

---

<sup>6</sup> IN n. 89/2022. Art. 1º, parágrafo único: O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes com foco na entrega por resultados, de forma presencial ou em teletrabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços desempenhados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

monitoramento da execução do PGD. Assim, foi criado o Comitê Executivo do PGD<sup>7</sup>, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços desempenhados pelos órgãos.

A nova instrução normativa trouxe novos elementos no intuito de modernizar a administração pública federal, para gerar mais eficiência nos PGDs, corrigindo distorções anteriores e dispondo de regras mais claras, com etapas bem definidas em cada um dos seus processos. Por exemplo, ela disciplina as quatro etapas necessárias para a implantação do PDG, sendo a primeira a autorização, depois a instituição, na sequência a seleção dos participantes e a última que é o estabelecimento do ciclo do Programa de Gestão e Desempenho.

Como síntese, destacamos no quadro abaixo alguns aspectos importantes dos atos normativos do Programa de Gestão e Desempenho, desde a primeira norma até a mais recente.

**Quadro 4:** Alguns destaques das instruções normativas

	<b>Autorização</b>	<b>Modalidades</b>	<b>Restrições para o teletrabalho</b>	<b>Habilitação do servidor para o teletrabalho</b>
<b>IN n. 01/2018</b>	Ministro de Estado	Por tarefa, semipresencial e teletrabalho	Atividades em que a presença física é necessária; quando houver redução no funcionamento dos setores; e  Obstrução do convívio social e laboral.	Não estar em estágio probatório; não exercer cargo em comissão; e não ter sido desligado do PGD por não cumprimento das metas.
<b>IN n. 65/2020</b>	Ministro de Estado	Teletrabalho parcial ou integral	Atividades em que a presença física é necessária e quando houver redução no funcionamento dos setores	O dirigente da unidade poderá estabelecer hipóteses de vedações ao PDG, desde que fundamentadas em razões técnicas.
<b>Decreto n. 11.072/2022</b>	Dirigente máximo de cada órgão do Governo Federal	Presencial ou Teletrabalho (integral ou parcial)	Condicionado à compatibilidade com as atividades desenvolvidas e ausência de prejuízo para a administração.	Delegada para os dirigentes da unidade estabelecerem na sua norma interna as vedações, se houver.
<b>IN n. 89/2022</b>	Dirigente máximo de cada órgão do Governo Federal	Presencial ou Teletrabalho (integral ou parcial)	Presença física no setor mínima de 20%. Teletrabalho integral de até 20% de cada unidade e para o teletrabalho parcial até 70%. Além do	Não estar em estágio probatório; não ocupar cargos e/ou funções comissionadas dos níveis 1 a 14; além da possibilidade de

<sup>7</sup> IN n. 24/2023. Art. 31. Fica instituído o Comitê Executivo do PGD - CPGD, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, para fins de coordenar o cumprimento do disposto no art. 16 do Decreto n. 11.072, de 2022.

			teletrabalho não poder reduzir a capacidade de atendimento ao público.	inclusão de outras vedações pelos dirigentes das unidades.
<b>IN N. 24/2023</b>	Dirigente máximo de cada órgão do Governo Federal	Presencial ou Teletrabalho (integral ou parcial)	Percentagem das vagas, em cada modalidade, passa a ser definido pelo dirigente máximo do órgão.	Cumprimento de um ano do estágio probatório; além da possibilidade de inclusão de outras vedações pelos dirigentes das unidades

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Observa-se que houve mudanças significativas da atual norma que está em vigor em comparação com a primeira, pois de acordo com a prática do Programa de Gestão e Desempenho ao longo dos anos ele foi sendo adaptado às novas realidades.

Contudo, diferentemente de outras universidades federais que aderiram ao PGD ainda em atos normativos anteriores, como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Federal do Ceará, a UFPB não editou nenhuma norma com o intuito de aderir ao PGD. Em razão da discricionariedade do dirigente máximo para assentir ao programa, demonstra-se que a intenção da gestão dessa Universidade era de não envidar esforços para sua adesão.

Por esse motivo, após a diminuição da curva de contágio e de mortes pela SARS-CoV-2 em decorrência da vacinação em massa de grande parte da população, a UFPB publicou portaria n. 244/2022 determinando o retorno ao trabalho presencial para os servidores, utilizando como base a IN ° 36/2022 da Secretaria de Gestão de Pessoas, vinculada ao Ministério da Economia.

Por fim, a IN n. 36/2022, utilizada como justificativa para o retorno presencial na UFPB, também possibilitava a execução das atividades de forma remota para os órgãos que tinham o implementado o programa de gestão. Como essa instituição não autorizou o programa, culminou com final do teletrabalho na UFPB para todos os servidores a partir de 06 de junho de 2022.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A investigação pretendida pela presente dissertação precisou seguir um conjunto ordenado de ideias, devidamente estruturado, e que tornasse possível sua verificação do ponto de vista da ciência, sendo esses alguns dos principais atributos do conhecimento científico (Pereira *et al.*, 2018).

Para tanto, entende-se que foram necessários seguir alguns métodos e procedimentos científicos, cabendo à metodologia científica mostrar qual o método mais adequado para o tipo de pesquisa pretendida (Oliveira, 2011). Nesse sentido, Grayling (2000 *apud* Pereira *et al.*, 2018, p. 28) afirma que:

O trabalho científico tem como objetivo utilizar as ciências como um sistema de conhecimento capaz de descrever, explicar e prever com a maior eficiência certos fatos (fenômenos) ou aspectos de uma dada realidade. Assim, cada pesquisador procura chegar mais perto da verdade, formulando teorias: proposições ou enunciados científicos que acrescentam, de forma ordenada e sistematizada, um conhecimento científico. A árdua tarefa que implica a aproximação do conhecimento humano à verdade e à certeza faz com que as pesquisas se tornem altamente rigorosas, deixando-se de produzir mero conhecimento subjetivo, para gerar um tipo de conhecimento especial (científico) que, com certeza, pertence ao mundo das teorias, dos problemas e argumentos justificados. Assim, se constitui o conhecimento científico como: um conjunto de teorias, doutrinas (ideias, opiniões) formadas sobre determinados assuntos, ora ordenadas e sistematizadas em obras científicas (livros, monografias, dissertações, teses etc.). Tal conhecimento científico deriva das pesquisas, isto é, da resolução de problemas científicos. (Grayling, 2000, p. 40 *apud* Pereira, 2018, p. 28).

Portanto, para atender aos critérios estabelecidos pelos pesquisadores para considerar que um trabalho ou pesquisa seja considerado científico, apresentaremos nesta seção os tipos de pesquisas utilizados e os procedimentos adotados que foram necessários para obtenção dos resultados, respondendo, por fim, ao problema de pesquisa através dos objetivos, geral e específicos, previamente traçados.

#### 3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 106), o método “se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Segundo Gil (2008, p. 8), “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Acontece que existem diferentes métodos, que são vinculados a diferentes correntes filosóficas, como o método dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (Gil,2008), sendo necessário então a identificação de qual será utilizado na nossa pesquisa.

A dissertação foi construída a partir das experiências vividas pelo teletrabalho, construindo o seu contexto histórico e sua aplicação em razão da pandemia Covid-19. Dessa forma, diante desses aspectos a respeito da nossa temática, a abordagem utilizada em nosso estudo foi a dedutiva, a qual partimos de uma premissa geral para uma premissa particular, ou seja, do geral para o individual. Essa abordagem está relacionada ao racionalismo, além de utilizamos a teoria existente para aplicar a uma realidade, visto que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro (Gil, 2008, p. 9).

Desse modo, para estudarmos os elementos do teletrabalho realizado na direção de centro do CCS/UFPB em razão da emergência sanitária da Covid-19 optamos pelo método dedutivo, partindo do estudo geral da temática para a análise particular da vivência dos técnico-administrativos durante a experiência do trabalho realizado de forma remota.

### 3.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

Os métodos estão vinculados à ação mais concreta da investigação, deixando para trás a abstração presente no método de abordagem. Entende-se que “os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 106).

Importante ressaltar que eles possibilitam que o pesquisador tenha mais precisão na construção do trabalho, proporcionando uma maior assertividade na condução da pesquisa. Logo, existem vários métodos e eles podem variar de acordo com cada abordagem. Em razão disso, não é raro encontrar trabalhos científicos que se utilizam de vários métodos (Gil, 2008). Em nosso estudo, optamos pelo método histórico e o monográfico ou estudo de caso.

O método histórico “caracteriza-se como uma abordagem sistemática por meio de coleta, organização e avaliação crítica de dados que tem relação com ocorrências do passado” (Padilha; Borenstein, 2005, p. 577). Destarte, buscamos no passado a origem do teletrabalho, o contexto o qual foi criado, principalmente para entender os motivos de sua grande utilização durante a emergência sanitária ocasionada pelo Covid-19, visando a contribuir para a construção de nossa discussão com foco no estudo do teletrabalho no CCS.

No que diz respeito ao método monográfico ou estudo de caso, este “consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou



comunidades, com a finalidade de obter generalizações” (Araújo, 2000, n.p.). Nesse sentido, Araújo (2000) ensina que a vantagem desse método está em respeitar a delimitação do grupo a ser estudado, o que evita a construção de uma teoria genérica.

Nesta pesquisa, buscamos estudar o grupo de técnicos administrativos que fazem parte das assessorias da direção do Centro de Ciências da Saúde (CCS), pelos motivos expostos no tópico a seguir, para entender a sua atuação e os serviços prestados quando as atividades eram realizadas de forma remota.

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da presente pesquisa foi feita com base nos escritos de Gil (2002), que classifica as pesquisas a partir de duas premissas, uma classificação com base nos objetivos, divididos em três grandes grupos (exploratórias, descritivas e explicativas), e outra classificação com base nos procedimentos técnicos utilizados.

#### 3.3.1 Classificação quanto aos objetivos

A partir do grande número de setores públicos, inclusive a própria UFPB, e empresas privadas que aderiram ao teletrabalho em razão da Covid-19, surgiu a possibilidade de pesquisar e de se aprofundar no tema. Nas pesquisas exploratórias, Gil (2002) ressalta que elas buscam aprimorar as ideias e proporcionam maior familiaridade com o problema. Ele afirma também que “na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” (GIL, 2002, p. 41). Utilizando-se dessa classificação, buscamos explorar o teletrabalho, seguindo uma construção desde sua origem até a sua implementação temporária na UFPB em razão da Covid-19, dentro de um setor específico desta instituição.

A escolha do CCS se deu devido a ser um dos centros acadêmicos mais antigos da UFPB, com 48 anos de existência, oferta nove cursos de graduação, dez cursos de pós-graduação, envolvendo diretamente mais de dez departamentos. Diante dessa grande estrutura, esse Centro dispõe de mais de 400 docentes e mais de 250 servidores técnico-administrativos, sendo o maior da UFPB em números de docentes e servidores, conforme informa o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFPB.

Em vista disso, a expectativa é de que o desenvolvimento dessa pesquisa sobre a visão do teletrabalho a partir de um Centro de grande expressão, poderá contribuir para a reflexão dessa experiência no demais centros da UFPB.

Com relação às pesquisas descritivas, Gil (2002, p. 42) assinala que estas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Além de dizer que a técnica de coleta de dados, como o questionário, são uma das suas características mais significativas.

Nossa opção por desenvolver uma pesquisa descritiva se deu por procurarmos estudar como foi realizado o teletrabalho durante a pandemia, por parte de um grupo específico de servidores da UFPB, lotados nas assessorias da direção do CCS. Ratificando a técnica de coleta de dados como uma característica importante das pesquisas descritivas, utilizamos o questionário com foco sobre o nosso objeto da pesquisa,

Desse modo, com base nos conceitos e nas características tanto das pesquisas exploratórias e quanto das descritivas, o presente estudo utilizou dos dois métodos de forma complementar e auxiliar.

### **3.3.2 Classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados**

Gil (2002) ressalta que a classificação quanto aos objetivos é importante para a construção do marco teórico e da aproximação do conceito com o objeto da pesquisa, mas que são os procedimentos técnicos os que de fato vão operacionalizar a pesquisa, visando a “analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade” (Gil, 2002, p. 43). Por isso, a literatura denomina esse modelo de desenho ou delineamento da pesquisa.

Considerando o universo da nossa pesquisa, no que se diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, fizemos o uso das fontes de “papel”, tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental, e das fontes fornecidas pelas pessoas, através do estudo de caso (Gil, 2002). Desse modo, o estudo de caso, proveniente da coleta de dados, podem envolver e combinar vários métodos, como a análise documental, observações, entrevistas, questionários, entre outros (Löbler; Lehnhart; Avelino, 2014).

A primeira técnica adotada foi a pesquisa bibliográfica, pois através dela construímos toda a base teórica, a partir de um material já devidamente constituído e elaborado previamente, como livros, teses, dissertações, artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc.” (Silva, 2017, p. 148). Essa pesquisa é de extrema importância para o pesquisador, uma vez que ele terá acesso a vários estudos prévios a respeito da sua temática, o que seria inviável fazê-lo de forma direta, e se assim não fosse os dados estariam dispersos no tempo e espaço (Gil, 2008).

Na construção do levantamento bibliográfico para a nossa dissertação, foram realizadas buscas em diversos portais acadêmicos, como o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a SciELO que é uma das principais plataformas eletrônicas de periódicos científicos, além de outras plataformas de períodos científicos e livros específicos sobre a temática.

Importante ressaltar, que o trabalho realizado de modo remoto existe desde meados das décadas de 1970 e 1980 no mundo, entretanto são raros os estudos desse tema nesse período, sendo a primeira obra brasileira relevante sobre esse assunto publicada no ano de 1999, quando o autor Álvaro Melo publicou o livro *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Logo, é difícil encontrar livros e teses sobre o tema teletrabalho, sendo mais comum encontrarmos dissertações e artigos científicos, cenário este que vem mudando em razão da pandemia Covid-19. Destarte que, ao acessar o catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, e pesquisar pelo termo “teletrabalho”, foram encontradas 41 teses de Doutorado, 211 dissertações de Mestrado, 115 dissertações de Mestrado Profissional e 10 trabalhos profissionalizantes. Constata-se que a maior parte das obras foram publicadas durante os anos da pandemia, porque no ano de 2019 houve a publicação de 25 pesquisas, mas em 2020 o número saltou para 45 publicações, em 2021 foram mais 51 obras e no ano de 2022 foram constatadas 103 publicações.

Assim, começamos a dissertação a partir do levantamento dos dados existentes sobre o teletrabalho até as mais recentes publicações envolvendo a relação dessa forma de trabalho com a Covid 19.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa documental, em virtude da utilização do estudo de normas, como leis, decretos e portarias do governo federal, que possibilitaram o teletrabalho de forma ampla no serviço público federal, bem como as normas da própria UFPB sobre o tema durante a pandemia Covid-19.

Gil (2008, p. 51) leciona que a pesquisa documental diverge da bibliográfica na natureza das fontes, visto que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da

pesquisa”. Nesse sentido, são exemplos da investigação documental regulamentos, ofícios, filmes, fotografias, registros, anais etc. (Silva, 2017).

Nesses termos, tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental foram fundamentais para a construção teórica do tema, o que deu sustentação ao desenvolvimento de nossa pesquisa. Entretanto, foi preciso ultrapassar a fase teórica e passar para a análise do problema da pesquisa, ou seja, investigar como se deu o teletrabalho com os servidores técnico-administrativos lotados nas assessorias da Direção do Centro de Ciências Médicas.

Por fim, o último procedimento utilizado para a coleta dos dados foi a adoção do método de estudo de caso, a qual se deu por esta ser “uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (Fonseca, 2002, p. 33).

Por outro lado, Gil (2002) ressalta que o estudo de caso se constitui por ser uma modalidade de pesquisa que faz um estudo exaustivo de poucos objetos, permitindo um conhecimento detalhado e amplo do estudo. Portanto, entendemos ser o estudo de caso de caráter predominantemente qualitativo o método adequado para analisar os questionamentos da presente investigação.

Diante da discussão promovida por Alves-Mazzotti (2006) sobre a generalização do uso indiscriminado do estudo de caso no campo da educação, a autora infere que os problemas desse uso decorrem do equívoco de acharem ser esse tipo de pesquisa mais fácil, por lidar com uma ou poucas unidades, quando na verdade ela é complexa e apresenta algumas dificuldades inerentes a toda pesquisa.

Apesar disso, Yin (2001) leciona que “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ são mais explanatórias e é provável que levem ao estudo de casos” (Yin, 2001, p. 25) e que os estudos de casos devem ser focalizados em acontecimentos contemporâneos. De modo que, ao analisar o objetivo geral da presente pesquisa verifica-se a contemporaneidade da temática teletrabalho adotado durante a pandemia, na UFPB, e o questionamento de como se deu a sua aplicabilidade.

A adoção desse método justifica-se pelo fato da inserção do teletrabalho na UFPB acontecer sem planejamento em razão da inesperada emergência sanitária da Covid-19, mas que seria inviável, em razão do tempo para a conclusão dessa pesquisa, considerar todos os centros da Universidade, vez que existem 17 centros acadêmicos e mais de 3.500 servidores técnico-administrativos.

A opção pelo Centro de Ciências da Saúde (CCS) se deu por ser o maior centro acadêmico da UFPB em número de docentes e servidores técnicos. A opção foi voltar a atenção

para as assessorias da Direção de Centro, uma vez que elas são responsáveis pela execução das ações de planejamento estratégico do Centro, atividades assim de cunho técnico e administrativo, cujas atribuições não se confundem com os demais servidores que estão lotados nos Departamentos, nas Coordenações e nos Laboratórios do CSS. Portanto, precisa-se analisar a partir dessa situação específica como foram desenvolvidas as atividades dos servidores, utilizando-se, para isso questionários, que foram aplicados com os sujeitos envolvidos.

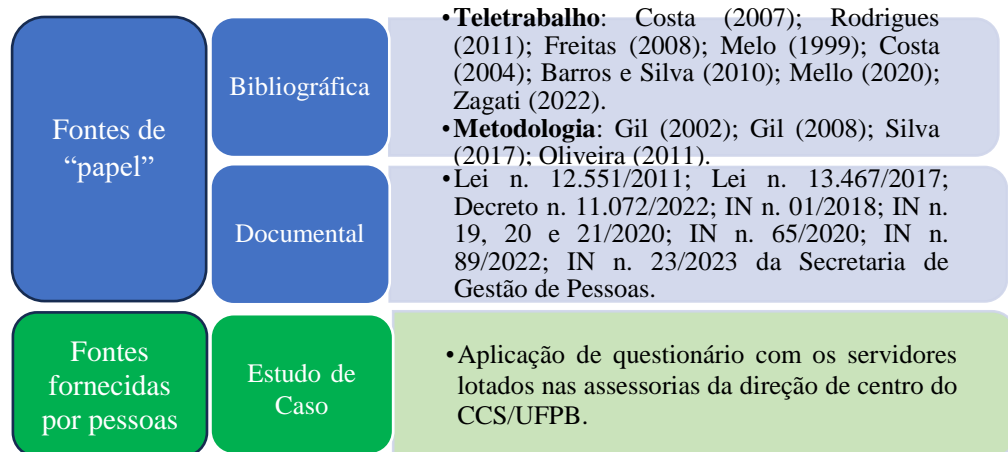
Diante da definição do universo da pesquisa, fomos a campo para aplicar questionário composto com questões aos servidores lotados nas assessorias da direção do CCS, que geraram dados a respeito do exercício do teletrabalho pelos servidores durante a vigência da norma que permitiu a execução das atividades de forma remota.

Os questionários semiestruturados contemplaram os seguintes eixos: 1.: O trabalho dos TAEs na UFPB; 2. Teletrabalho dos TAEs no contexto da pandemia da Covid-19; 3. Viabilidade do teletrabalho pós-pandemia. Inicialmente, buscou-se identificar o perfil do servidor técnico-administrativo, seguidas de questões referentes ao teletrabalho propriamente dito, com questões fechadas e abertas, organizadas conforme eixos supracitados (APÊNDICE A).

Nesses termos, o estudo de caso foi aplicado para analisar a atuação dos servidores técnico-administrativos lotados nas assessorias da direção do CCS/UFPB, durante o período do teletrabalho realizado durante a emergência sanitária da Covid-19, sendo este o “delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real” (Gil, 2002, p. 54). Para tanto, o meio empregado, após toda a definição do objeto de estudo, foi o questionário com os servidores no local determinado.

Buscando uma visualização dos procedimentos técnicos utilizado para a coleta de dados segue abaixo a figura que mostra quais técnicas foram utilizadas na pesquisa com os seus correspondes autores e documentos que serviram de base para a concretização do presente estudo, vejamos:

**Figura 1:** Delineamento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Gil (2002).

Desse modo, esses três procedimentos técnicos foram fundamentais para a obtenção dos objetivos da pesquisa, pois as fontes de “papel” construíram todo o conjunto de elementos bases da pesquisa, dando suporte para a concretização do estudo de caso, o qual foi realizado mediante a aplicação de questionários.

### 3.4 AMOSTRA

Gil (2002, p. 98) assinala que “para que se efetive um experimento, torna-se necessário selecionar sujeitos”. Por isso, nossos sujeitos foram previamente determinados e identificados, sendo formados por servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da UFPB, que atuam diretamente nas assessorias da Direção do CCS, excluindo docentes e terceirizados.

A escolha desse universo pesquisado decorreu do fato de o local ser de acesso facilitado, além de ser um dos maiores centros de ensino da UFPB, conforme já ressaltado. Outrossim, sendo a pesquisa decorrente de um Mestrado Profissional, que tem como um de seus objetivos, segundo a Portaria CAPES n. 60/2019, “capacitar profissionais qualificados para práticas avançadas, inovadoras e transformadoras dos processos de trabalho, visando atender às demandas sociais, econômicas e organizacionais dos diversos setores da economia” (CAPES, 2019), entendemos que, ao realizar essa pesquisa na instituição, os resultados poderão contribuir para a gestão do contexto organizacional de sua atuação, ao passo que seus resultados e reflexões poderão, em alguma medida, ser replicáveis a contextos similares.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dentro da perspectiva de análise através da abordagem do problema, a pesquisa se desenvolveu segundo um enfoque qualitativo, uma vez que buscou-se compreender os dados coletados, a partir das partes envolvidas, com a preocupação de entender os fenômenos e objetos, voltando-se à qualidade e não à quantidade, no que se refere a suas particularidades (Panasiewicz; Baptista, 2013).

O uso do enfoque qualitativo na nossa pesquisa se fez necessário uma vez que no estudo do teletrabalho na direção de Centro do CCS/UFPB foram analisados dados coletados a partir das realidades vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos, bem como foram estudadas as legislações e as normas institucionais. A utilização da abordagem qualitativa foi importante para assegurar a essência do fenômeno teletrabalho, na busca de identificar a sua origem, suas alterações, para identificar as possíveis consequências para os envolvidos (Oliveira, 2011).

Diferente do enfoque quantitativo, que busca a quantificação e tradução em números as informações coletadas, principalmente através da técnica estatística, o qualitativo é basicamente descritivo, e os dados são analisados forma indutiva. Nesse sentido, Gil (2002) aponta que a análise qualitativa:

[...] depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (Gil, 2002, p. 133).

Então, com a pesquisa buscamos compreender o teletrabalho vivenciado pelos servidores lotados nas assessorias da Direção do CCS da UFPB, a partir da análise dos fatos, sem a necessidade de medir ou utilizar elementos estatísticos na coleta dos dados (Zanella, 2013).

### 3.6 INTEGRIDADE DA PESQUISA

A integridade da pesquisa refere-se à esfera relativa aos deveres éticos que devem nortear a ação do pesquisador. Nesse sentido, a dimensão da ética na pesquisa determina que “ao exercer suas atividades científicas, um pesquisador deve sempre visar a contribuir para a construção da ciência como um patrimônio coletivo” (Santos, 2011, n.p.). Outrossim, conforme

prevê as Resoluções n. 466/2012 e n. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a pesquisa que envolve seres humanos deve seguir um conjunto de regras, tendo como condição para sua realização ser submetida e aprovada Comitê de Ética em Pesquisa.

Conseqüentemente, para atender a esse requisito, o projeto de pesquisa foi devidamente cadastrado na Plataforma Brasil, que é a base nacional e unificada para registros de pesquisas envolvendo seres humanos que integra o sistema CEP/Conep e, a partir de sua aprovação, deu-se início a pesquisa.

### 3.7 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com os servidores técnicos administrativos lotados na Direção de Centro do CCS/UFPB, exercendo suas atribuições especificamente nas assessorias e na secretaria do Centro, e que correspondem ao total de dez servidores técnico-administrativos. Desses, nove servidores responderam ao questionário que foi aplicado de forma *online*, correspondendo a 90% do quantitativo.

Destaca-se que o questionário esteve disponível para resposta de 18 de abril de 2023 até o dia 20 de maio de 2023, e que fomos *in loco* oito vezes, no período mencionado, recebendo apoio da própria Direção do Centro, que foi pessoalmente nos setores objeto da pesquisa, solicitar que os servidores respondessem ao questionário.

O questionário foi enviado e disponibilizado por meio dos *e-mails* dos setores e dos *e-mails* pessoais dos servidores, os quais foram coletados durante as visitas ao Centro, sendo também disponibilizado por meio de aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

Dentre os que responderem, elaboramos um quadro geral com o perfil desses servidores, os quais estão identificados como TAE, sigla que significa Técnico Administrativo em Educação, seguindo da numeração de 1 até 9, no sentido de manter a confidencialidade dos pesquisados, o qual segue abaixo:

**Quadro 5:** Perfil dos Técnicos Administrativos em Educação – TAE, lotados no CCS/DC participantes da pesquisa.

Sujeitos	Sexo	Faixa etária	Grau de Instrução	Número de Filhos	Tempo na UFPB	Cargo
TAE1	Masculino	26 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	Menos de 05 anos	Administrador
TAE2	Feminino	26 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	Menos de 05 anos	Assistente em Administração



TAE3	Feminino	26 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	Menos de 05 anos	Assistente em Administração
TAE4	Masculino	26 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	Menos de 05 anos	Assistente em Administração
TAE5	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação (mestrado)	00	De 05 a 10 anos	Técnico em Assuntos Educacionais
TAE6	Feminino	45 a 55 anos	Pós-Graduação (especialização)	02	De 05 a 10 anos	Administrador
TAE7	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	De 05 a 10 anos	Técnico em Laboratório
TAE8	Masculino	36 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	00	De 05 a 10 anos	Contador
TAE9	Feminino	26 a 35 anos	Pós-Graduação (especialização)	01	Menos de 05 anos	Assistente em Administração

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise do quadro 5, observa-se que, quanto ao sexo, a pesquisa está bem equilibrada, com 05 respondentes do sexo masculino, representando 55,6% do total, e 04 respondentes do sexo feminino, representando 44,4% do total, percentuais estes que são próximos dos dados gerais de todos os servidores técnicos das universidades federais do Brasil, vez que, de acordo com os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2020)<sup>8</sup>, do total de 92.765 de servidores técnico-administrativos lotados nas universidades federais públicas brasileiras, 45.052 são do sexo masculino, o que corresponde a 48,57%, e 47.713 são do sexo feminino, correspondendo a 51,43% (Brasil, 2020).

Já considerando os dados de 2020 das universidades federais da Paraíba, a saber: UFPB e UFCG<sup>9</sup>, identificam-se 4.036 técnico-administrativos, sendo 2.162 do sexo masculino, correspondendo a 53,57%, e 1.874 do sexo feminino, correspondendo a 46,43% (B, 2020), conforme discriminado na tabela abaixo:

<sup>8</sup> Em 2021, último Censo da Educação Superior disponível para consulta no site do INEP no período de realização desta pesquisa, não constam dados referentes aos técnicos-administrativos, apenas os docentes, por isso apresentamos os dados de 2020.

<sup>9</sup> UFCG: Universidade Federal de Campina Grande, criada no ano de 2002 pela lei n. 10.419/2002, a partir do desmembramento da UFPB.

**Tabela 1:** Percentual de divisão por sexo dos servidores técnico-administrativos

Sexo	Brasil	Nordeste	Paraíba	Pesquisa CCS/UEPB
Masculino	48,57%	45,75%	53,57%	55,6%
Feminino	51,43%	54,25%	46,43%	44,4%

Fonte: Censo da Educação Superior 2020. Adaptada pelo autor

Sendo assim, os percentuais referentes à distribuição de servidores participantes da pesquisa por sexo estão próximos dos dados gerais dos servidores do Nordeste e do Brasil, especialmente no tocante ao Estado da Paraíba, uma vez que o número de pessoas do sexo masculino é maior do que o do sexo feminino.

Outro dado importante da pesquisa diz respeito à titulação dos servidores, sendo constatado que 100% dos respondentes possuem graduação, tendo 88,9% especialização e 11,1% mestrado. Por se tratar de uma instituição pública de ensino superior, essa informação aponta que os seus próprios servidores estão buscando se qualificar, seja pelo incentivo à qualificação ofertado na carreira dos técnicos administrativos e/ou para prestar um melhor serviço à população. Corroborando com isso, os cargos de Assistente em Administração e de Técnico de Laboratório, presente na resposta apontada por cinco dos servidores técnicos que responderam à pesquisa, exigem apenas o ensino de nível médio, todavia todos eles possuem nível superior, inclusive com pós-graduação.

O quadro abaixo dispõe sobre os cursos de graduação dos servidores, vejamos:

**Quadro 6:** Graduação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação por setor e cargo

N.	Curso de Graduação	Setor do CCS onde atua	Cargo
TAE1	Administração	Assessoria de Gestão de Patrimônio (CCS)	Administrador
TAE2	Administração Pública	Assessoria de Gestão de Pessoas (CCS)	Assistente em Administração
TAE3	Gestão Pública	Assessoria de Gestão de Pessoas (CCS)	Assistente em Administração
TAE4	Administração	Assessoria de Extensão (CCS)	Assistente em Administração
TAE5	Desenvolvimento e Meio Ambiente	Assessoria de Pesquisa e Pós-Graduação (CCS)	Técnico em Assuntos Educacionais

TAE6	Administração	Assessoria de Patrimônio (CCS)	Administrador
TAE7	Farmacêutico	Assessoria de Gestão de Patrimônio (CCS)	Técnico em Laboratório
TAE8	Contabilidade	Assessoria de Gestão de Patrimônio (CCS)	Contador
TAE9	Direito	Assessoria Administrativa (CCS)	Assistente em Administração

Fonte: elaborado pelo autor

Constata-se que além de todos os servidores possuírem curso de graduação, no quadro 6 observa-se que a maior parte possui formação na área administrativa, o que deve contribuir em alguma medida para a atuação no seu setor de trabalho.

No que concerne ao grau de formação dos servidores técnico-administrativos das universidades federais, os dados do Censo da Educação Superior no Brasil, considerando especificamente os lotados nas universidades federais, temos:

**Tabela 2:** Dados do grau de formação dos servidores técnico-administrativos lotados nas Universidades Federais

Unidade da Federação	Total	Sem graduação		Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
		Total	%				
Brasil	136.337	31.865	23,37	38.463	38.130	20.732	7.147
Nordeste	40.137	9.248	23,04	12.728	10.055	5.665	2.441
Paraíba	4.036	1.019	25,25	948	1.139	7.52	178

Fonte: Censo da Educação Superior 2020. Adaptada pelo autor

Ao analisar os dados da tabela 2, observa-se que cerca de 25% dos servidores das universidades federais do Brasil, do Nordeste e da Paraíba não possuem graduação. Especificamente, a taxa geral dos servidores que não possui graduação no Brasil é de 23,37%, do Nordeste é de 23,04% e da Paraíba o percentual é de 25,25%. Com isso, podemos observar que o percentual de servidores que responderam ao questionário possui titulação superior aos apresentados no Censo de 2020, já que todos possuem graduação e pós-graduação, sendo oito deles em cursos de especialização (*Lato sensu*) e um, mestrado (*Stricto sensu*).

No aspecto referente à faixa etária, observa-se que a maior parte dos servidores tem menos de 45 anos de idade, correspondendo a 88,9 % dos respondentes. Verifica-se que o grupo de técnicos participantes da pesquisa é formado, em sua maioria, por servidores jovens, que inclusive possuem poucos filhos, já que as informações coletadas apontam que 77,8% dos servidores questionados não possuem filhos.

Considerando a jovialidade dos mesmos, os dados apontam que todos os servidores possuem até 10 anos de vínculo com a UFPB, conforme apresentado anteriormente no quadro 5, tendo 55,6% deles menos de 05 anos na instituição e 44,4%, entre 05 e 10 anos de universidade.

Após a caracterização do perfil dos servidores que participaram da pesquisa, no próximo capítulo iremos discutir os dados que dizem respeito à problemática do teletrabalho no CCS, durante o período mais crítico e severo da pandemia da Covid-19, a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

#### 4 O TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19: O QUE PENSAM OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UFPB

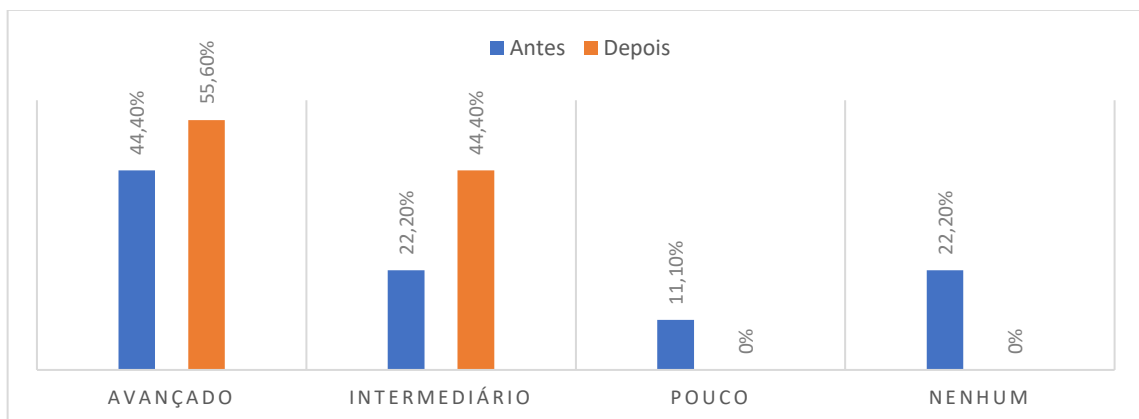
Nesse capítulo apresentaremos os resultados alcançados em razão da aplicação do questionário com nove servidores técnicos administrativos, dentre um total de dez servidores que executaram suas funções administrativas diretamente nas assessorias da Direção do CCS/UFPB de forma remota durante a emergência sanitária da Covid-19.

A partir dos dados gerados por meio da aplicação do questionário, nossas análises e resultados serão apresentados a partir dos seguintes itens: Utilização do SIPAC como uma ferramenta importante na execução das atividades; Rotinas e Condições de Trabalho exercidas durante o teletrabalho; Dificuldades enfrentadas e as alternativas criadas; por fim, as perspectivas para o teletrabalho na UFPB.

##### 4.1 UTILIZAÇÃO DO SIPAC

No que diz respeito à utilização do sistema SIPAC, serviço o qual foi contratado pela UFPB para gerenciar de forma eletrônica os processos e procedimentos administrativos da instituição, ao questionarmos os servidores sobre o conhecimento geral e utilização desse sistema e dos seus módulos, antes e depois do teletrabalho, verificam-se avanços importantes, conforme apresentado no gráfico que segue:

**Gráfico 1:** Conhecimento e uso dos módulos do SIPAC antes e depois do teletrabalho.



Fonte: elaborado pelo autor

A análise do gráfico, permite-nos observar que mais de 33% dos pesquisados não tinham nenhum conhecimento ou tinham pouco conhecimento do uso do SIPAC, enquanto quase 67% tinham conhecimento intermediário ou avançado. E que depois da implementação do teletrabalho, todos tinham conhecimento intermediário (44,4%) ou avançado (55,6%).

Esse dado é importante porque antes da pandemia, apesar do sistema SIPAC já estar em funcionamento na UFPB há alguns anos e a implementação totalmente virtual ser realizada no ano de 2018, alguns dos servidores não tinham familiaridade com o sistema e nem faziam uso dele. No entanto, em decorrência do teletrabalho todos passaram a utilizar o sistema e afirmaram ter desenvolvido conhecimento avançado e intermediário, uma vez que as rotinas laborais passaram a ser executadas de forma virtual.

Portanto, questionados sobre a importância do SIPAC para a concretização do teletrabalho, 100% dos servidores responderam afirmativamente, sendo suas explicações apresentadas no quadro seguinte:

**Quadro 07:** SIPAC como ferramenta importante para a execução do teletrabalho.

TAE1	É o único meio formal que a UFPB utiliza para cadastro de processos e documentos eletrônicos.
TAE2	Sim, pois o controle imediato dos processos foi fundamental
TAE3	O SIPAC é uma ferramenta importante no dia a dia do setor, estejamos em teletrabalho ou não.
TAE4	Sim, não vejo justificativa para essa afirmativa. Só acho que o SIPAC ajudou, pois a plataforma é fácil e acessível
TAE5	O Sipac otimiza todo o processo de trabalho, tendo em vista que todos os processos são eletrônicos.
TAE6	Na verdade, mesmo estando fisicamente na UFPB nosso trabalho é remoto no servidor de dados da UFPB pois é tudo web
TAE7	Basicamente o trabalho foi feito no SIPAC
TAE8	Para minha realidade, o uso do SIPAC é constante.
TAE9	A maioria do trabalho é pelo SIPAC

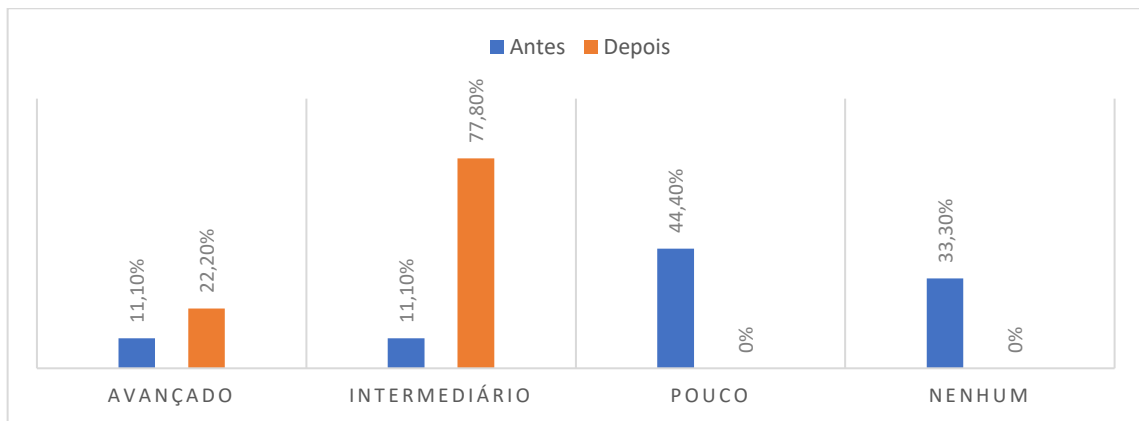
Fonte: elaborado pelo autor

Identifica-se, pelas respostas apresentadas, que o SIPAC permitiu a fluidez das tarefas e a execução dos trabalhos pelos servidores sem maiores problemas. Destacamos as respostas apresentadas pelos TAEs 3 e 6, porque compreendem que o SIPAC faz parte do dia a dia do servidor, independentemente de estar em teletrabalho ou não. Afirmam que, seja de forma presencial na UFPB ou em teletrabalho, as tarefas são realizadas pelo SIPAC, sistema a qual é todo vinculado à internet, uma vez que todos os documentos e processos são formalizados eletronicamente, sem a tramitação de documentos físicos. Logo, em qualquer ambiente que tenha internet, os servidores conseguem realizar praticamente todas as suas atribuições.

Cabe registrar que, em que pese o funcionamento do SIPAC para as rotinas administrativas se dê na relação operador-máquina, durante a pandemia, quando a interação entre servidores do setor ou usuários se fazia necessária, passou-se a contar com a utilização de plataformas de videochamadas, visando à comunicação com a chefia imediata e, em alguns casos, com os demais membros da comunidade universitária, como os docentes, discentes e os demais servidores técnico-administrativos.

Nesses termos, questionamos os respondentes sobre os seus conhecimentos em relação ao uso de plataformas virtuais de videochamadas antes e depois do teletrabalho, como o *Google Meet* e *Zoom*, e obtivemos os seguintes resultados:

**Gráfico 2:** Conhecimento de plataformas de videochamadas antes e depois do teletrabalho.



Fonte: elaborado pelo autor

Diante dos dados, no que se refere ao conhecimento das plataformas virtuais, antes do teletrabalho, a maioria dos pesquisados tinha pouco (44,4%) ou nenhum (33,3%) conhecimento dessas plataformas. Após o teletrabalho, todos passaram a ter familiaridade com essas tecnologias, uma vez que ninguém respondeu que não conhecia ou possuía pouco conhecimento sobre elas. A maioria (77,8%) afirmou ter conhecimento intermediário e 22,2% dos respondentes se consideraram com conhecimento avançado na matéria.

Observa-se que a partir da exigência de continuar aos trabalhos de forma remota em razão da pandemia, os servidores passaram a ter um maior contato com as novas tecnologias, tanto nos sistemas eletrônicos como o SIPAC como as plataformas virtuais, que permitam a comunicação e o relacionamento laboral.

Nesse sentido, foi que ao serem questionados sobre o uso de plataformas de videochamadas durante o teletrabalho, todos responderam que utilizaram essa forma de

comunicação. Sendo que 100% deles chegaram, em algum momento, a utilizar o *Google Meet*; 88,9% utilizaram o *Whatsapp* e 77,8% chegaram a utilizar o *Zoom*<sup>10</sup>.

#### 4.2 ROTINAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO

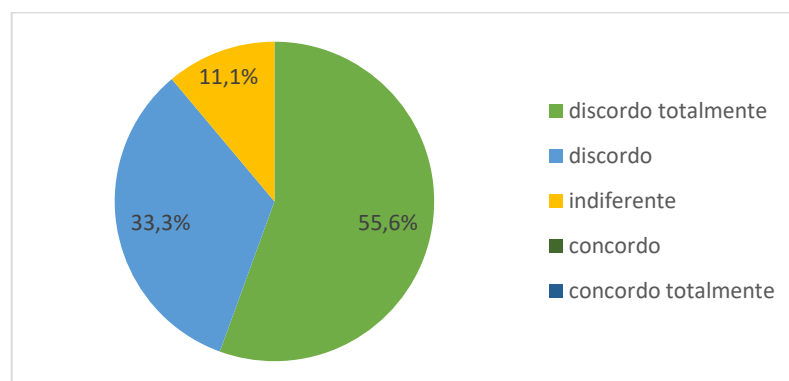
Nesse eixo referente às rotinas e às condições de trabalho, os servidores foram instados a responder sobre as rotinas e as condições as quais foram submetidos para a execução de suas atividades quando do período de teletrabalho.

O primeiro questionamento se referiu ao local onde foi realizado o teletrabalho, e todos afirmaram ter sido em suas residências. As respostas corroboram com a intenção primordial da OMS e das conseqüentes normativas do país diante da emergência sanitária da Covid-19, que orientaram por essa forma de trabalho, apontando o isolamento social como o meio de diminuir o contágio e salvar o máximo de vidas possíveis.

Diante do crescimento do novo coronavírus de forma abrupta, os servidores não tiveram tempo de preparar um espaço físico ideal para suas funções laborais. Contudo, ao serem questionados sobre se possuíam o espaço físico adequado em suas residências, quase 90% responderam afirmativamente, havendo apenas 11,1% que não possuíam espaço físico adequado.

No que concerne à interferência do teletrabalho na dinâmica familiar e sobre a dificuldade de conciliação entre a rotina da família com suas atividades laborais, prevaleceu o entendimento de que não houve interferência mais expressiva, conforme verifica-se no seguinte gráfico:

**Gráfico 3:** Assertiva: “Eu considero que houve dificuldade de conciliar a dinâmica familiar com as demandas do teletrabalho”.



Fonte: elaborado pelo autor

<sup>10</sup> *Google Meet*, *Whatsapp* e *Zoom* são plataformas de comunicação remota, muito utilizadas para reuniões virtuais.



O gráfico 3 apresenta assertiva pertinente à relação do teletrabalho com a dinâmica familiar. Destaca-se que nenhum dos servidores apontaram dificuldade de conciliar as demandas do teletrabalho com a família. As respostas apontam que 55,6% discordam totalmente e 33,3% discordam que houve dificuldade de conciliação, e os 11,1% restantes apontaram ser indiferentes, conforme justificativas apresentadas a seguir:

[...] *morava apenas com minha esposa durante a pandemia de modo que não houve interferências do teletrabalho na dinâmica familiar*". (TAE1)

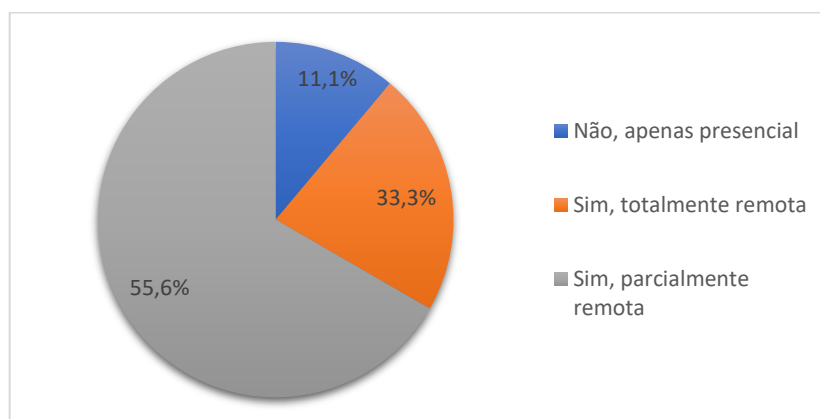
[...] *não interferiu, pois eu possuía um espaço físico adequado para o teletrabalho*". (TAE2)

[...] *no caso eu morava sozinho na época, e isso não interferiu negativamente na dinâmica familiar. Na verdade, facilitou na execução das atividades diárias da casa*". (TAE5)

A não interferência do teletrabalho na dinâmica familiar nos remete aos estudos de Rodrigues (2011) e Costa (2004), que assinalaram a necessidade de disciplina por parte do trabalhador nesse regime de trabalho para evitar conflitos familiares, que podem tornar o teletrabalho não vantajoso. Outrossim, cabe considerar o perfil dos TAEs, em sua maioria eram jovens de até 35 anos de idade, que não tinham filhos e moravam só ou com o cônjuge, sem então a presença de muitas pessoas que pudessem interferir ou comprometer, em alguma medida, suas obrigações laborais ou suas relações familiares.

Interpelados sobre o tempo disponível para a família durante a vivência do teletrabalho, quase 90% concordaram que tiveram mais tempo para se dedicar a ela, tendo 55,6% dos pesquisados respondido que concordam totalmente que houve esse aumento, e 33,3% apenas concordam. Vejamos o gráfico:

**Gráfico 4:** Assertiva: “Eu considero que houve mais tempo disponível para a família”.



Fonte: elaborado pelo autor.

Constata-se que nenhum dos respondentes discordaram da assertiva, ficando constatado que a maioria concordou que houve aumento de tempo com seus familiares. Como justificativa, os TAE1 e TAE2 afirmaram o seguinte:

*Estar em casa permitia que eu pudesse compartilhar refeições com meus familiares e dialogar com eles com maior frequência sem prejuízos ao teletrabalho. (TAE1).*

*Foi possível conciliar as demandas familiares com as demandas de trabalho permitindo que as atividades fossem realizadas satisfatoriamente. (TAE2).*

No mesmo sentido, o aumento de tempo com família também estar relacionado com a ausência de perda de tempo no deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa, além de poderem almoçar em casa. Então, os TAE5, TAE6 e TAE8 afirmaram que:

*Com o teletrabalho ficava mais fácil dar suporte à família. Tendo em vista que as demandas eram solucionadas com maior agilidade, as metas são mais facilmente cumpridas, considerando que não há tempo de deslocamento e distrações habituais do ambiente de trabalho (TAE 5).*

*Evitando o tempo de deslocamento ganhava pelo menos uma hora por dia no mínimo, sem contar o horário do almoço (TAE 6).*

*Apesar de morar só, vivo relativamente próximo da família, então, no horário de almoço era possível almoçar com eles (TAE 8).*

Diferentemente, 11,1% dos respondentes acreditam que não houve nem aumento e nem diminuição do tempo, informando que a dedicação ao seu trabalho era a mesma quando executava as atividades presencialmente e porque os demais membros da família também estavam trabalhando. Assim, o TAE3 afirmou:

*Durante o teletrabalho eu me dedicava a Assessoria de Gestão de Pessoas tanto quanto me dedico presencialmente. Além disso, meus familiares também estavam desenvolvendo suas atividades de forma que não houve mais tempo para família. (TAE3)*

No entanto, com exceção do TAE3, todas as respostas apontam para o sentido da melhora do tempo com a família, seja por estar presente na hora do almoço, seja com a ausência de perda de tempo no deslocamento habitual do trabalho para casa e de casa para o trabalho, seja um aumento de diálogo nas relações familiares.

As justificativas dadas validam o entendimento de que houve maior disponibilidade de tempo com a família e que a proximidade dos familiares foi apresentada como um fator relevante da experiência do teletrabalho, o que nos permite compreender como as relações familiares estão sendo comprometidas pela rotina extenuante de trabalho. Costa (2004) e Barros

e Silva (2010) ressaltaram em seus estudos que inclusive as próprias organizações, na busca de incentivar seus colaboradores para o teletrabalho, utilizam o argumento do aumento de tempo disponível para família e lazer em geral, além também a diminuição do estresse afetados principalmente por aqueles que trabalham nos grandes centros urbanos.

Além desse maior tempo com a família ser apresentada como uma das vantagens do teletrabalho para o trabalhador, temos que considerar também o momento pelo qual essa forma de trabalho foi aplicada, e diante de uma pandemia tão severa, que levou a óbito milhares de pessoas no Brasil e milhões no mundo, estar junto com os familiares em um momento tão crítico foi muito importante para os servidores.

Isso posto, o TAE4 relatou a melhora na saúde mental como sendo um dos benefícios por estar mais próximo dos seus familiares, saúde esta que foi afetada diretamente pela pandemia em inúmeras pessoas ao redor do mundo. Ele disse que teve *“mais tempo com meus pais. A saúde mental melhorou bastante”*. O teletrabalho, apesar das circunstâncias pandêmicas no contexto de sua aplicação, trouxe o benefício da proximidade com a família.

Nesse contexto pandêmico, a UFPB, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), referenciando-se nos órgãos do Ministério da Saúde, desenvolveu uma série de dicas para a manutenção de um ambiente familiar saudável durante o período de teletrabalho, como a realização de atividades em conjunto, a manutenção de diálogo e uma boa comunicação, cuidar e proteger, bem como o estabelecimento de uma rotina familiar (UFPB, 2020). Assim, os familiares poderiam dar e receber o suporte emocional para enfrentar esse período tão difícil, diminuindo os impactos ocasionados pela SARS-CoV-2 na saúde mental das pessoas.

#### 4.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS E ALTERNATIVAS CRIADAS

Nesse eixo, buscamos compreender os obstáculos enfrentados do teletrabalho na nossa instituição e as opções desenvolvidas para superá-los, tendo 55,6% dos servidores respondido que a UFPB não deu nenhum suporte para a execução do teletrabalho, e 44,4% afirmaram que tiveram apoio institucional.

A maioria dos que afirmaram que tiveram ajuda institucional para o teletrabalho, disseram que foi ofertada formações, inclusive formações sobre a utilização do sistema SIPAC. Por outra parte, outros relataram que contavam com ajuda dos próprios colegas do setor para a resolução das dúvidas e demandas do trabalho.

Ao serem questionados sobre o aumento ou não de tempo para a execução do teletrabalho em razão da novidade que lhes foi apresentada, em sua maioria os pesquisados

responderam que não houve um acréscimo no tempo em comparação quando trabalhavam de forma presencial. Vejamos as respostas:

*Não houve mudanças para o meu setor nesse sentido. (TAE1)*

*Não teve aumento. (TAE7)*

Além de não haver aumento do tempo gasto para a realização das atividades, outros respondentes afirmaram que conseguiram fazer suas obrigações em menos tempo, nos seguintes termos:

*Obtive mais tempo para desenvolver as atividades laborais, pois me concentrava melhor para realizar determinada atividade. (TAE4)*

*Pelo contrário, as tarefas foram realizadas em menor tempo. (TAE5)*

*O tempo em casa é mais produtivo, então é possível fazer mais coisas se comparado ao realizado no escritório, pois existem muitas interferências externas. (TAE8).*

Importante ressaltar que, considerando as TAEs do sexo feminino, inclusive as que têm filhos, as respostas vão no mesmo sentido dos demais respondentes, vejamos o que elas afirmaram a seguir:

*Não houve aumento de tempo. (TAE3)*

*Após a adaptação das planilhas on line o tempo para executar é o mesmo do presencial ou virtual. (TAE6)*

*Maior gestão do tempo. (TAE9)*

Constata-se que, para a TAE3, a qual não possui filho, as tarefas durante o teletrabalho não resultaram no aumento de tempo. Merece destaque o fato de as TAEs 6 e 9, que são mulheres com filhos, afirmarem não ter havido alteração no tempo de realização do teletrabalho, mesmo diante da emergência sanitária. Tal situação poderia ser discutida de forma ampliada se tivéssemos acesso a mais registros das servidoras sobre o assunto. Por ora, cabe questionar uma possível “naturalização da opressão pela sobrecarga de trabalho doméstico” (Federic, 2009 apud Souza; Machado, 2021). Esse fenômeno foi verificado em vários estudos no período crítico da pandemia, a exemplo da pesquisa de Souza; Machado (2021, p. 294) sobre a percepção de mulheres professoras pesquisadoras em casa no período crítico da pandemia, quando receberam “de volta toda a naturalização da obrigação do trabalho doméstico feminino”.

Dessa forma, constata-se que a maioria concordou não só que não houve aumento de tempo, mas que conseguiram desempenhar suas atribuições em menos tempo. No entanto, não podemos deixar de citar que a TAE2 relatou aumento de tempo porque “*como eu não tinha experiência, acabava levando mais tempo para executar alguns procedimentos*”. Sendo essa a única que respondeu em favor do aumento de tempo.

Com exceção da TAE2, os outros afirmaram que não gastaram mais tempo e inclusive alguns relataram que houve diminuição do tempo, em razão de menor interferência externa e de mais concentração. Nesse sentido, os dados apontam similaridade com os escritos de Rodrigues (2011) e Costa (2004), os quais citam como uma das vantagens para os teletrabalhadores o aumento da produtividade e o menos tempo para a realização das atividades em razão da autonomia que é proporcionada a eles.

Quando questionados se consideravam a execução das suas atividades de forma satisfatória durante o teletrabalho, todos responderam afirmativamente, não havendo nenhuma insatisfação em relação aos seus desempenhos pessoais na concretização das tarefas e afazeres laborais.

Nesta mesma perspectiva, ao serem indagados sobre o desempenho pessoal no teletrabalho, 66,7% afirmaram que sua atuação foi superior ao de antes da pandemia e 33,3% disseram que a execução do trabalho foi o mesmo que antes da pandemia, não havendo nenhuma alteração. Chama-nos a atenção na pesquisa o fato de que nenhum dos pesquisados afirmou que seu desempenho no trabalho foi inferior ao de antes da pandemia, o que não pode ser aferido a partir de outras referências, que afirmassem ou discordassem de tal afirmação, não sendo esse o foco de nosso estudo.

Nos comentários sobre seus desempenhos, alguns respondentes afirmaram que trabalhavam melhor em casa, conformes depoimentos a seguir:

*por estar no teletrabalho consegui ter mais foco para desempenhar atividades e desenvolver melhorias para o setor que trabalhava na época da pandemia. (TAE1)*

*produzia mais em casa do que no próprio trabalho, sem contar que sempre estava com energia, diferente na UFPB, que fica oscilando muito. (TAE4)*

*o tempo em casa é mais produtivo, então é possível fazer mais coisas se comparado ao realizado no escritório, pois existem muitas interferências externas. (TAE8)*

Nesta perspectiva, a maioria dos pesquisados deram a entender, que, durante o período de vigência do teletrabalho na UFPB, o trabalho foi desenvolvido de forma satisfatória e até mais produtiva do que quando no modo presencial.

Em relação aos impedimentos e às dificuldades encontradas para a realização das suas atribuições de forma remota, cinco TAEs afirmaram que não encontram nenhuma dificuldade. Já os demais encontram dificuldades variadas, uns com problema na comunicação, outros com a organização laboral e outros referente à ergonomia e à ausência de equipamentos.

No que se refere aos problemas de comunicação, a TAE 2 relata que *“a urgência em relação à comunicação via WhatsApp e sem restrição de tempo é um fator de desgaste”*. Podemos inferir que essa respondente estava se sentindo quase disponível permanentemente para o trabalho, sensação esta relatada como uma das desvantagens no teletrabalho por Costa (2004) e Barros e Silva (2010).

Para além de ser um dos fatores de desvantagens, os autores Durães, Bridi e Dutra (2021) nos lembra que o rompimento do espaço de trabalho com o da família/privado aponta para os riscos de intensificação da exploração do trabalho e o aumento de horas trabalhadas, a qual o trabalhador não consegue mais realizar o seu controle, o que certamente afetará a sua saúde mental. Nesse âmbito, o uso dos aplicativos e plataformas digitais no trabalho, como o *Whatsapp* citado pelo TAE 2, está diretamente relacionado à precarização do trabalho (Antunes, 2020).

Quanto às dificuldades relacionadas com a ausência de organização, o TAE5 e TAE8 disseram que:

Em alguns momentos, alguns setores não realizavam o atendimento com agilidade, nesse sentido dificultava o trabalho dos que estavam comprometidos com o teletrabalho. Não sei se era por demanda ou motivos pessoais. (TAE5)

Apenas é necessário organização. (TAE9)

As adversidades aqui relatadas estão diretamente relacionadas com a ausência de fluxo de trabalho dos setores e da necessidade de organização deles para que o teletrabalho possa fluir de forma adequada, e assim não comprometa os demais setores. Uma das possíveis causas para a desorganização é o fato da adoção do teletrabalho sem planejamento em razão da emergência sanitária da Covid-19.

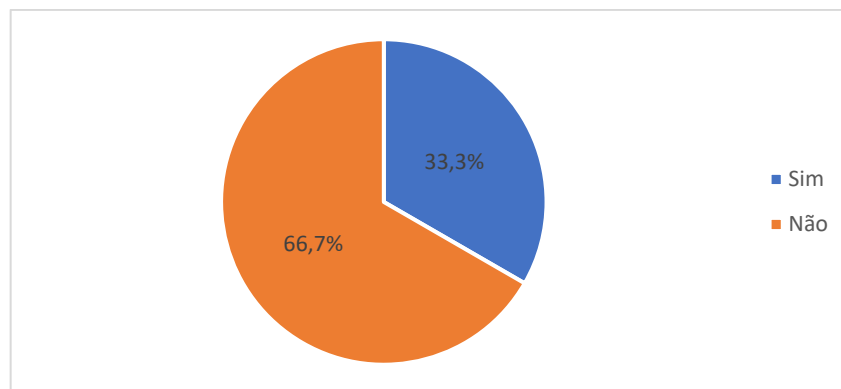
Além desses aspectos, outro registro importante sobre as dificuldades encontradas para o teletrabalho foi trazido pelo TAE8, que disse:

*O problema maior é questão de ergonomia e equipamentos. Eu não tinha um bom equipamento de som, por exemplo, mas nada que viesse a impedir a condição dos trabalhos. Também é necessário adaptar a mesa e a cadeira de casa para não sofrer com doenças laborais.* (TAE8)

Apesar de apenas um dos respondentes ter questionado a ausência de equipamentos necessários para o desempenho das suas atividades, esse quesito é citado por grande parte dos pesquisadores do tema como sendo uma das grandes desvantagens do teletrabalho, em razão da rotina de trabalho dentro de casa, sem o espaço adequado, pode ser muito danoso ao corpo e causar inúmeros problemas de saúde relacionados à ergonomia e as lesões por esforços repetitivos (Rodrigues, 2011).

Questionados então sobre a necessidade ou não de adquirir algum equipamento ou serviço para melhor desempenhar o teletrabalho, 66,7% afirmaram que não precisaram comprar nada, enquanto 33,3% afirmaram que compraram alguns produtos. Vejamos o gráfico a seguir:

**Gráfico 5:** Assertiva: “Eu precisei adquirir algum equipamento ou serviços para melhor desenvolver minhas atividades no contexto do teletrabalho”.

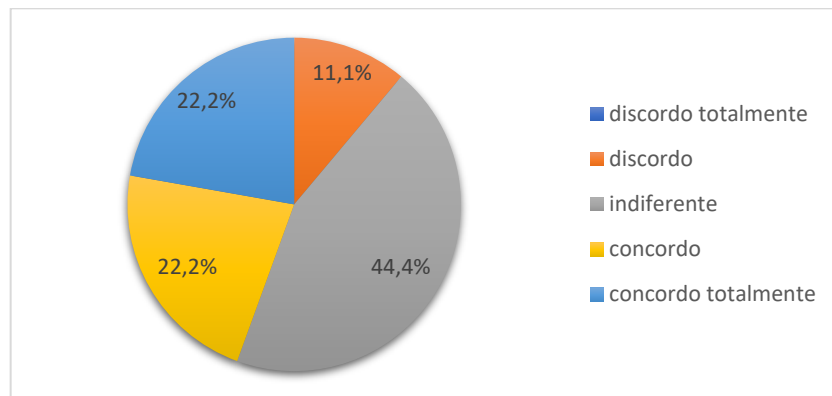


Fonte: elaborado pelo autor.

Dos pesquisados, apenas três deles informaram que precisaram adquirir algum produto ou serviço, todos os demais disseram que não precisaram comprar nada. Então, daqueles que compraram algo, dois afirmaram que adquiriram notebook, um comprou uma cadeira ergonômica e um dos que compraram notebook também afirmou que precisou melhorar o serviço de internet. Contudo, os equipamentos foram adquiridos sem nenhuma contrapartida da Instituição, foram arcadas apenas pelos servidores.

Por outro lado, perguntados sobre o aumento de gastos pessoais para execução do teletrabalho, como aumento de energia, internet, 44,4% afirmaram ser indiferentes, nem concordaram e nem discordaram. Já outros 44,4% concordavam total ou parcialmente sobre o acréscimo nas despesas. Apenas 11,1% indicaram que não houve aumento de gastos. Vide gráfico, a seguir:

**Gráfico 6:** Assertiva: “Considero que houve aumento de gastos pessoais (energia, internet, computador...) para a execução do teletrabalho”.



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar o gráfico, observa-se que quase a metade dos pesquisados indicaram que houve um aumento do consumo dos gastos pessoais, seja com aumento da energia, aumento dos gastos com serviços melhores de internet, com a aquisição de notebooks, com cadeiras ergonômicas, em razão do teletrabalho. Tais custos já foram citados como sendo uma das desvantagens para o teletrabalhador, porque em grande parte das instituições, sejam públicas ou privadas, elas não assumem, mesmo sendo estes gastos oriundos da própria atividade laboral, o qual se estivessem sendo executados no ambiente presencial seriam suportados pelas próprias instituições (Barros; Silva, 2010).

No que diz respeito ao trabalho desempenhado pelos respondentes durante o teletrabalho, quase 90% dos servidores afirmaram que não houve alteração das suas atividades, sendo elas executadas apenas de forma remota. O mesmo percentual se repetiu sobre a otimização dos processos laborais, onde os quase 90% concordaram com a assertiva, no sentido de que houve um desenvolvimento melhor nos procedimentos.

Nesses dois questionamentos mencionados anteriormente, que foram respondidos quase por unanimidade, podemos inferir que o uso das tecnologias, principalmente do sistema virtual SIPAC, foram fundamentais para esses resultados, uma vez que grande parte das rotinas administrativas eram realizadas de forma eletrônica e virtual.

Contudo, o mesmo percentual não se repetiu quando os eles foram questionados sobre o aumento de trabalho e de atividades extras no desempenho de suas funções, ficando os dados bem divididos nesse aspecto. Assim, 44,4% dos TAEs responderam que houve aumento das demandas laborais, enquanto outros 44,4% responderam que não houve aumento. E 11,2% afirmaram ser indiferentes. Ou seja, para quase metade dos pesquisados, apesar da otimização



dos processos laborais e da execução contínua das atividades de forma virtuais, houve aumento das tarefas e atribuições. Essa percepção que os servidores tiveram de elevação e acréscimo do número de atividades já foi inclusive institucionalizada tempos atrás. Assim, tanto a Receita Federal do Brasil quanto o Tribunal de Contas da União, em período anterior ao da pandemia, exigia que os seus servidores que trabalhassem de forma remota tivessem um aumento de pelo menos 15% de suas metas em relação aos demais servidores.

No que concerne às relações com os chefes imediatos, ao serem questionados sobre a frequência com que entravam em comunicação, 66,7% dos pesquisados afirmaram que o contato era diário e para 33,3% só havia contato quando precisava. Quanto ao aumento ou não da necessidade de comunicação com o superior durante o teletrabalho, quase 80% concordaram que houve, sim, o aumento. Para o TAE1, era necessário relatar: *“no grupo de Whatsapp todos os dias quais as atividades estavam sendo executadas e o que foi realizado”*. Para o TAE5, havia a *“necessidade de atualizações diárias das demandas e discussão dos objetivos e metas”*. Já o TAE8 concordou com a afirmação de que houve aumento da necessidade de comunicação com o seu chefe, *“mas nada muito diferente do que acontece no presencial”*.

No entanto, apesar dessa necessidade maior de comunicação com os seus superiores, a maior parte dos pesquisados entenderam que não tiveram a sensação de estar disponível quase que permanentemente, realizando tarefas fora do horário de trabalho. Nesse sentido, 44,4% afirmaram que não teve essa sensação de disponibilidade quase que permanente, 33,4% disseram ser indiferentes, e apenas 22,2% afirmaram que tiveram essa sensação de disponibilidade para além do seu horário de trabalho.

Nesse aspecto, podemos retomar a discussão sobre estar ou não disponível quase que permanente para os chefes, vez que em fala anterior da TAE2 abordou o tema quando não havia uma restrição de tempo quanto à comunicação via *Whatsapp*. Por mais que a maioria tenha afirmado em sentido oposto, é preciso dispor de regras claras quanto ao horário de trabalho, para evitar qualquer tipo desta sensação de disponibilidade 24 horas por dia. No mesmo sentido, Rodrigues (2011) e Barros e Silva (2010) apontam essa característica como sendo uma das desvantagens do teletrabalho, devendo ser devidamente regulado para não gerar problemas, inclusive de saúde, para os teletrabalhadores.

Aponta Antunes (2020) que o teletrabalho, dentre várias outras vantagens apontadas pela visão empresarial, também visa ao fim da separação entre o tempo de trabalho e o tempo de vida, o que é extremamente prejudicial para a classe trabalhadora. Sendo exatamente essa a sensação descrita pela TAE 2, diante da ausência de restrição de horário nos meios de comunicação. Antunes (2020) também reconhece que existem vários aspectos positivos para os

teletrabalhadores, inclusive alguns já foram citados nos capítulos anteriores desta dissertação, no entanto ele nos alerta para o fato de a relação entre trabalho e capital ser profundamente desigual, visto que o se perde é muito maior daquilo que se ganha. Ou seja, se podem ser destacadas algumas vantagens para o teletrabalhador, as organizações/empresas, privadas ou públicas, estão ganhando muito mais.

Sob esse olhar mais crítico, o teletrabalho, divulgado como uma nova forma de trabalho decorrente da modernização e do uso das ferramentas digitais, não passa de mais uma estratégia das organizações ligadas ao capital, as quais buscam constantemente a acumulação do capital e redução dos seus custos, fomentando para isso a exploração do trabalho (Durães, Bridi e Dutra; 2021).

Outra discussão que deve ser considerada se refere ao sentimento de disponibilidade perene dos servidores aos chefes, favorecida pelo uso das novas tecnologias pelo trabalhador, as quais são responsáveis pela intensificação do trabalho. Dal Rosso (2008, p. 71) afirma que “os computadores portáteis, os telefones móveis e as conexões pela internet abriram as portas para o trabalho mais intenso”. Assim, criada a princípio para proporcionar uma melhor eficiência produtiva, assegurando um maior benefício ao trabalhador, as tecnologias passaram a ser responsáveis pela diminuição do tempo de não trabalho, em razão da intensificação laboral.

Não obstante as críticas a respeito da intensificação do trabalho fruto das novas tecnologias, as respostas apresentadas neste eixo, constata-se que esse grupo de servidores pesquisados apresentaram poucas dificuldades para a realização do teletrabalho. Algumas delas estão relacionadas à organização, tanto da adequação do local de trabalho vinculados aos equipamentos pessoais como a de relacionamento com as demandas externas. No mais, a maioria reconheceu que as atividades foram realizadas de forma adequada, sem maiores problemas ou acréscimos de tempo para sua realização, o que nos permite inferir que a intensificação do trabalho não foi percebida claramente pelos respondentes.

#### 4.4 PERSPECTIVAS PARA O TELETRABALHO NA UFPB

Neste último eixo, os pesquisados foram indagados sobre as suas impressões para uma possível concretização futura do teletrabalho na instituição, especificamente nos setores em que exercem suas atribuições laborais.

Nesse sentido, os servidores foram questionados sobre a possibilidade de implementação no seu setor do teletrabalho, e quase 90% afirmaram que poderia ser

implementado sim, apenas um dos respondentes afirmou que não se aplicaria ao seu setor, mas que poderia ser utilizado o formato híbrido se houvesse mais servidores no setor em que trabalha atualmente. Ele afirmou o seguinte:

Na época da pandemia eu trabalho no setor ASSESSORIA DE GESTÃO DE PATRIMÔNIO. E na época o teletrabalho funcionou de forma híbrida e de revezamento com os colegas. Era um setor que era necessário certa atividade presencial para distribuição e recebimento de materiais e equipamentos. Para esse setor, não era possível o trabalho totalmente remoto, mas a forma híbrida com revezamento funcionou bem. No setor que trabalho atualmente minhas atividades diárias são relacionadas a Infraestrutura e Manutenções, de modo que requer a presença física do servidor na UFPB para orientação dos funcionários que executam os serviços. Atualmente só existe eu de servidor nesse setor, então não é possível aplicar a modalidade híbrida (TAE1).

A resposta do TAE1, apesar de optar que o seu setor não seria aplicável o trabalho realizado de forma remota, deixa claro a possibilidade de utilizar o formato híbrido caso existissem mais servidores no setor. No mesmo sentido, outros servidores responderam pela possibilidade do teletrabalho em formato híbrido, parte presencial e parte remoto, sendo este o mais apropriado a depender dos setores.

Assim, para o TAE2, que trabalha na assessoria de gestão de pessoas do CCS/UFPB afirma que *“Acredito que por trabalhar com gestão de pessoas, o trabalho híbrido seria o mais adequado”*. Já para o TAE8 que trabalha na assessoria vinculada ao almoxarifado, disse que *“No caso da minha unidade, teria de ser de forma híbrida, pois trabalhamos com o recebimento e entrega de materiais”*. Para o TAE9, vinculado a assessoria administrativa, relata que *“Em parte sim. Dá para executar o trabalho de forma híbrida. Uma parte dos servidores sem teletrabalho e outra no local para atendimento ao público”*. Ou seja, em mesmo se tratando de locais puramente administrativos, os servidores em sua maioria não se sentiram confortáveis em trabalhar no formato totalmente remoto.

Outrossim, aferimos que mesmo o SIPAC sendo responsável por toda a tramitação de processos e documentos de forma exclusivamente eletrônica, os servidores se preocupam com a realização de atendimentos presenciais e com o recebimento e entrega de materiais, o qual demandam a presencialidade. Contudo, eles deixam claro que em atividades mais burocráticas e digitais, por requerem muita concentração, seriam importante a implementação do teletrabalho.

Apesar disso, outros servidores entendem que como hoje tudo se resolve pela internet, o teletrabalho deveria ser aplicado de forma totalmente remota, vejamos:

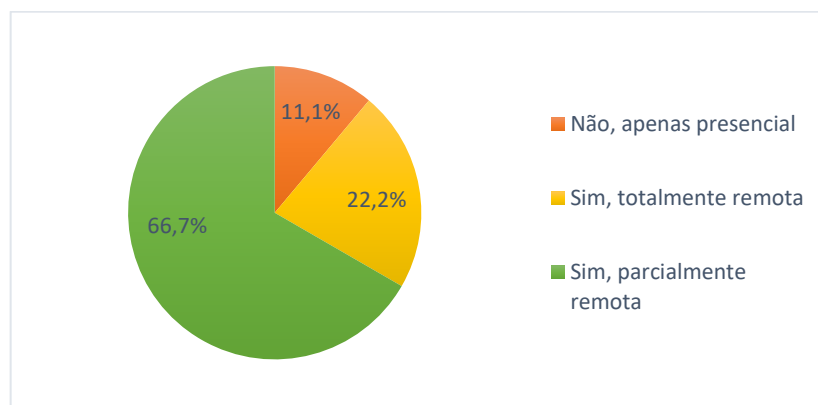
*Com toda certeza absoluta, pois tudo hoje se resolve pela internet. Não precisamos de nada físico hoje em dia. Economiza nosso tempo, recurso para a Universidade, pois não consumimos água, luz, gás etc. Melhora nosso tempo com a nossa família. Deixamos de poluir o ar com a emissão dos gases feitos pelos carros etc. (TAE 4)*

No entender do TAE 4, haveria uma maior economia se fosse adotado o teletrabalho de forma totalmente remota, nesse caso haveria redução de gastos da UFPB e os servidores teriam mais tempo com as suas famílias, além de contribuir com a natureza, através da redução de emissão de poluentes no ar.

Os resultados da pesquisa vão encontro dos achados obtidos na pesquisa desenvolvida por Zagati (2022), dado que os servidores das universidades federais que responderam ao seu estudo apontaram como viável a adoção do teletrabalho, inclusive para momento posterior ao da pandemia, em razão das vantagens descritas, como redução de tempo com o deslocamento e maior convívio familiar.

Em relação ao trabalho ser totalmente ou parcialmente remoto implementado no seu trabalho, 66,7% dos pesquisados responderem que deveria ser utilizado o formato parcialmente remoto; 22,2% afirmam que deveria ser totalmente remoto; e 11,1% afirmam que não deveria ser implementado o teletrabalho, conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 7:** Questionamento: “Considera que, diante da experiência de teletrabalho vivenciada, ele deveria ser implementado no seu setor de trabalho?”



Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando os dados apresentados acima, constata-se que a maioria dos servidores são favoráveis ao sistema de teletrabalho de modo geral, no entanto a opção pelo teletrabalho parcial teve um grande destaque, o qual consiste no revezamento de servidores que viriam algumas na semana de forma presencial. Importante reforçar que o TAE que optou por não implementar o teletrabalho, justificou sua opção por razão de ausência de servidores no seu

setor laboral, uma vez que requer a presença física para realização de atendimentos relacionados à infraestrutura.

Por fim, pensando em uma possível e futura implementação do teletrabalho, solicitamos que os servidores apresentassem algumas observações e sugestões para uma melhor eficácia e eficiência do processo. Dentre as apresentadas, destacamos a sugestão da TAE 1:

Avaliar com cuidado as peculiaridades de cada setor, a fim de identificar aquelas unidades que necessitam de trabalho presencial e aquelas unidades que possam ter suas atividades desenvolvidas de forma remota, para evitar que setores que trabalham com muito atendimento ao público presencialmente fiquem prejudicados, afetando os serviços prestados na Universidade (TAE 1)

A preocupação do servidor se dá na análise individual de cada setor para que se possa entender as necessidades de cada unidade, diminuindo o risco de prejuízo na prestação de serviços da UFPB. Entende que o teletrabalho pode ser realizado desde que não prejudique o atendimento ao público.

Além da preocupação com atendimento ao público, outros servidores citam que os chefes imediatos devem controlar a produtividade dos seus comandados. O TAE 9 diz que deve acontecer *“fiscalização e controle rígido pelas chefias imediatas com exigência de produtividade e pontualidade”*. No mesmo sentido o TAE 4 diz:

Que a chefia imediata controlasse a produtividade, caso positivo: continua o teletrabalho; caso negativo: vê a possibilidade de ficar híbrido ou indo à instituição. Caso seja uma coordenação, medir o grau de satisfação dos alunos em responder às demandas (TAE 4).

Atrelando ao controle pelos superiores e da realização presencial ao atendimento ao público, o TAE 2 sugeriu também que sejam realizados treinamentos adequados com os servidores e que sejam estabelecidas normas sobre o teletrabalho, especialmente no que se refere ao horário de comunicação.

Assim, foram apresentadas quatro sugestões para uma melhor eficiência em uma futura implementação do teletrabalho: uma relacionada com necessidade de estudos individualizados de cada setor, para que o atendimento presencial não seja prejudicado; a segunda se refere à necessidade do chefe imediato manter o controle de horário de produtividade da sua equipe; o terceiro a existência de cursos de treinamento com os servidores; e o quarto a existência de normas bem claras quanto aos direitos e às obrigações.

Os apontamentos apresentados pelos servidores são importantes em razão da experiência por eles vivida durante o teletrabalho. Em seus depoimentos, os servidores

indicaram alguns direcionamentos que podem servir de parâmetro para uma possível futura implementação do teletrabalho, caso a UFPB opte em gestões futuras aderir ao Programa de Gestão e Desempenho.

Certamente, em razão da implementação sem planejamento, fruto de uma pandemia dilacerante, podemos inferir que o teletrabalho realizado no setor pesquisado conseguiu diminuir os riscos de contágio da Covid-19, sem comprometer o atendimento das demandas e a prestação de um adequado serviço para a UFPB, mesmo necessitando de alguns ajustes pontuais, conforme atestam os próprios servidores pesquisados.

Destaca-se que a existência do sistema SIPAC foi tratado como o grande instrumento para a concretização do teletrabalho na UFPB por ser o sistema de tecnologia responsável pelos trâmites processuais e documentais da instituição. Por meio dele, os serviços administrativos, os quais não se confundem com os serviços propriamente educacionais, continuaram sendo prestados sem nenhum prejuízo para a instituição. Até porque quase a totalidade dos servidores responderam que não houve alteração das suas atividades cotidianas, que passaram apenas a serem prestadas de forma remota.

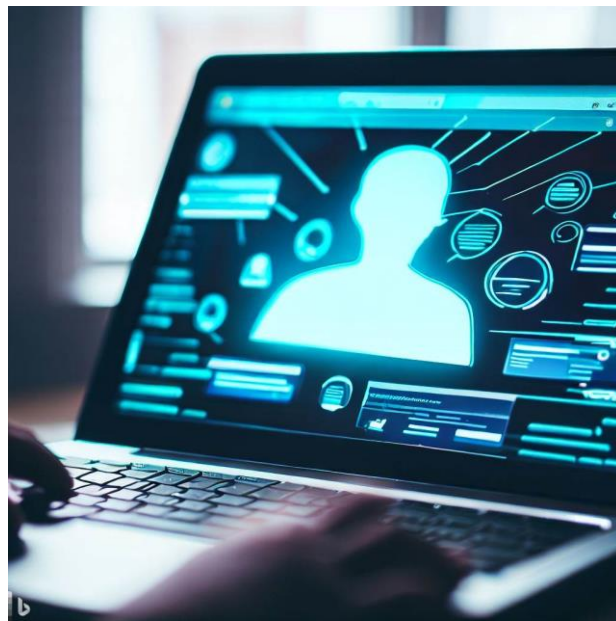
Por fim, caso a instituição UFPB no futuro disponibilize para os seus servidores a possibilidade do teletrabalho, a partir das normas do programa de gestão e desempenho do Governo Federal, deve ser levado em consideração os apontamentos citados pelos próprios pesquisados, principalmente o estudo de viabilidade individual para cada setor e capacitação para os servidores e chefes imediatos, os quais deve deixar claro os limites e obrigações de cada um.

Diante dos resultados e discussões decorrentes de nossa pesquisa, como produto técnico e tecnológico, elaboramos um manual sobre teletrabalho voltado para os servidores técnico-administrativos da UFPB, que será apresentado na sequência.

**5 – MANUAL SOBRE TELETRABALHO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas,  
Gestão e Avaliação da Educação Superior**



**MANUAL SOBRE TELETRABALHO PARA OS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UFPB**

**Walter Luiz Rocha da Fonsêca Junior**

**Ana Paula Furtado Soares Pontes**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Reitor: Valdiney Veloso Gouveia**

**Vice-Reitora: Liana Filgueira Albuquerque**

**Walter Luiz Rocha da Fonsêca Júnior**

**Ana Paula Furtado Soares Pontes**

**João Pessoa**

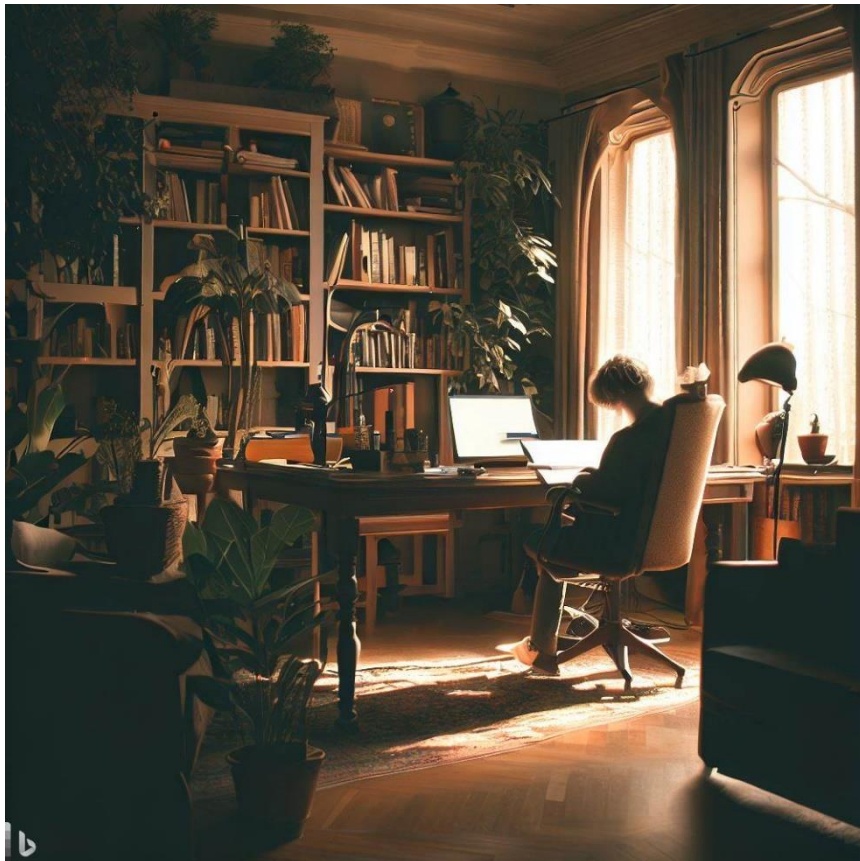
**2023**



**Walter Luiz Rocha da Fonsêca Júnior**

**Ana Paula Furtado Soares Pontes**

**MANUAL SOBRE TELETRABALHO PARA OS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UFPB**



Retirada do site <https://www.bing.com/images/create?cc=br>

## APRESENTAÇÃO

O presente Manual, fruto da dissertação intitulada TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DURANTE A EMERGÊNCIA SANITÁRIA DA COVID-19 EM UM CENTRO ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, foi desenvolvido como produto técnico e tecnológico resultante da pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da Universidade Federal da Paraíba.

Este guia tem como finalidade oferecer informações e orientações sobre o exercício do teletrabalho no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, considerando a percepção de servidores técnicos administrativos envolvidos nessa experiência laboral.

Seu conteúdo resulta de um estudo desenvolvido por meio da aplicação de questionário com os servidores do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPB. Os resultados apontaram para a satisfação por parte da maioria dos respondentes em relação à vivência do teletrabalho durante o período mais severo da pandemia, sendo relatada a ausência de maiores prejuízos administrativos para a Instituição. Contudo, foi ressaltada a necessidade de se discutir sobre o teletrabalho, com base na nova instrução normativa publicada pelo Governo Federal, aspecto sobre o qual este Manual busca contribuir, tendo em vista incitar novas discussões.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
CONCEITO DO TELETRABALHO	08
CARACTERÍSTICAS DO TELETRABALHO	09
VANTAGENS DO TELETRABALHO	10
DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	11
ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFPB	12
DICAS IMPORTANTES PARA BOAS PRÁTICAS DO TELETRABALHO NA UFPB	14
REFERÊNCIAS	16

## INTRODUÇÃO

As novas tecnologias da informação são as grandes responsáveis pela modernização da organização laboral, possibilitando inclusive, dentre várias inovações, o desenvolvimento dos trabalhos de forma remota, a qual vem ganhando força desde 1990. Em decorrência desse avanço, as instituições privadas e públicas começaram a desenvolver testes para analisar a viabilidade do teletrabalho, sendo esta modalidade de trabalho uma realidade em muitos órgãos públicos e empresas já no período anterior ao da pandemia de 2020.

Com o avanço do SARS-CoV-2, houve uma migração do trabalho presencial para o trabalho executado de forma remota naquelas atividades consideradas não essenciais em quase todos os países do mundo. A adoção dessa medida teve por objetivo diminuir a proliferação do vírus e, conseqüentemente, reduzir o número de mortes.

Nesse contexto, constatou-se a necessidade de adaptação muito rápida ao teletrabalho, o que acelerou o seu desenvolvimento prático e conhecimento teórico. Além do mais, essa modalidade de trabalho foi implementada em inúmeros setores e áreas até então não pesquisadas, onde não havia sido desenvolvido experimentos e estudos sobre sua viabilidade, como foi o caso das instituições públicas de educação superior, incluindo a Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Entretanto, após a experiência do teletrabalho na UFPB, constatou-se que quase todos os servidores pesquisados no Centro de Ciências da Saúde (CCS) demonstraram interesse na manutenção do teletrabalho mesmo no período posterior ao da pandemia, seja no formato totalmente remoto ou híbrido, visto que os sistemas de tecnologia de informação existentes possibilitam a

sua aplicabilidade sem grandes prejuízos institucionais na área administrativa.

Por outro lado, quanto à adesão ou não ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal, instituído por meio da Instrução Normativa n. 24/2023, vislumbra-se que as novas tecnologias da informação estão se desenvolvendo cada vez mais rápido e, independentemente de pandemia ou não, inúmeros setores privados e públicos já veem o teletrabalho como mais uma alternativa importante para o trabalho. Por isso, é pertinente que os servidores tenham a oportunidade de se preparar para essa nova modalidade de trabalho que se avizinha.

Outrossim, diante do interesse e/ou expectativa de liberação (parcial ou total) do teletrabalho em determinados setores da UFPB, compreendemos ser importante apresentar o presente Manual, ainda que previamente a sua implementação na Instituição em contexto pós-pandêmico, para que os servidores dessa Instituição tenham acesso a informações importantes sobre essa modalidade de trabalho, as quais foram praticadas durante a emergência sanitária da Covid-19. Tais referências podem subsidiar a discussão sobre a experiência vivenciada e aprofundar o debate sobre os limites e possibilidades de seu uso de forma ampliada em setores diversos da Universidade.



Retirada do site <https://www.bing.com/images/create?cc=br>



## CONCEITO DE TELETRABALHO

O primeiro entendimento que se deve ter sobre o teletrabalho é o seu significado. Assim, vários autores apresentam o conceito de teletrabalho, vejamos alguns:

- Teletrabalho é “uma modalidade de trabalho que se realiza com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregador, ou, no próprio lar” (Oliveira e Gontiso, 1996, p. 11).
- Teletrabalho é aquele feito à distância, sem a necessidade da presença física do trabalhador na empresa, transmitido por vias telemáticas para o cliente ou organização à qual a pessoa está vinculada ou presta serviços, com ou sem vínculo empregatício. (Manssour 2000, apud Costa, 2004, p. 37).
- Teletrabalho como uma forma de executar as obrigações laborais à distância, autonomamente através de tecnologias de comunicação e informação, desde que seja assegurado o contrato direto entre o empregador e o teletrabalhador (Dantas 2000, apud Garcia Junior, 2003).

O Poder Executivo Federal do Brasil, através do Ministério da Economia, também buscou instituir o seguinte conceito do teletrabalho, através do art. 3º, VII da Instrução Normativa n. 65/2020:

- Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2020).

## CARACTERÍSTICAS DO TELETRABALHO

Rodrigues (2011), com base nos conceitos apresentados pelos autores da temática, identificou quatro elementos básicos que caracterizam o teletrabalho e estão presentes em todos os conceitos, que são:

**DISTÂNCIA**: “teletrabalho é uma relação laboral estável realizado a distância, onde o empregado ou prestador de serviços trabalha em um local físico diferente do escritório tradicional, podendo ser em sua casa, em um escritório virtual ou em outro ambiente alternativo” (Álvaro Melo, 1999, p. 6).



**NÃO PRESENCIALIDADE**: tem por fundamento o fato de a execução dos serviços acontecer sem a presença física e pessoal do trabalhador na empresa.

**USO DOS EQUIPAMENTOS TELEMÁTICOS**: a relação e comunicação entre as partes, trabalhador e empresa, acontece por meios de instrumentos de telemática.



**HORÁRIO FLEXÍVEL**: As empresas quando adotam o regime de teletrabalho tendem a focar mais no resultado que o teletrabalhador vai entregar, renunciando à rigidez do horário de entrada e saída, como acontece nos trabalhos presenciais.

Portanto, estando presentes esses quatro elementos, estaremos diante de uma relação de teletrabalho, as quais apresentam suas vantagens e desvantagens, a seguir descritas.

## VANTAGENS DO TELETRABALHO

Para o teletrabalhador (Costa, 2004):



- Redução do tempo com o deslocamento para o local de trabalho, bem como os custos associados;
- Acréscimos de produtividade;
- Gestão dos seus objetivos/projetos de trabalho no âmbito dos objetivos do empregador;
- Acréscimo de qualidade de vida, associados às vantagens enumeradas;
- Mais tempo disponível para família.

Para o empregador/empresa/gestor:



- Redução de custos no que diz respeito à ocupação de instalações (escritórios, parqueamentos etc.);
- Acréscimos de eficiência e produtividade;
- Maximização dos resultados por uma maior concentração nos objetivos que nos resultados em função das plataformas horárias habituais;
- Possível introdução de formas diferentes de prestação de trabalho, mais flexíveis, em que os teletrabalhadores podem alterar o horário de acordo com as necessidades dos clientes;
- Introdução e utilização sistemática de novas tecnologias (de informação e telecomunicações);
- Aumento da motivação: os teletrabalhadores respondem à confiança que lhes é atribuída, adotando um estilo de trabalho mais independente;
- Flexibilidade organizacional;
- Maior imunidade a perturbações externas (Costa, 2004, p. 42).



## DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Para o teletrabalhador:



- Possibilidades de isolamento social/profissional e perda de sentimento de pertencer ao grupo profissional/empregador;
- Impactos negativos a nível familiar se não houver uma grande disciplina no processo e adequadas condições para o trabalho;
- Sensação de disponibilidade quase permanente, face ao empregador;
- Exploração do trabalhador;
- Supervisão remota;
- Higiene e segurança do trabalho (Costa, 2004).

Para o empregador/empresa/gestor



- Enfraquecimento do espírito de grupo/cultura empresarial;
- Dificuldades de gestão do processo de teletrabalho, principalmente no que envolve a supervisão dos trabalhadores e dos resultados;
- Acréscimo de custos de comunicação, de formação e de ações que permitam continuar a manter o espírito de grupo/cultura empresarial (Costa, 2004).

Diante das vantagens e desvantagens apontadas, especialmente as relacionadas com o teletrabalhador, elas foram em sua maioria confirmadas pela pesquisa com os servidores técnico-administrativos do CCS/UFPB. Contudo, mesmo a pesquisa demonstrando a viabilidade de adoção do teletrabalho, é necessário ato de gestão administrativa da UFPB para a sua implementação.

## ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UFPB

Atualmente, para a implementação do Teletrabalho na UFPB, é preciso a adesão da instituição ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), conforme as regras da Instrução Normativa n. 24/2023, do Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, vinculado ao Governo Federal.

**O que é PGD?** É um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (art. 1º, parágrafo único da IN n. 24/2023).

### **Quais os benefícios do PGD?**

- Contribui para a saúde e qualidade de vida no trabalho dos participantes;
- Estimula o planejamento institucional;
- Aprimora o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- Otimiza a gestão dos recursos públicos;
- Melhora a gestão das equipes, alinhando os resultados com as estratégias.

### **Quais as modalidades?**

- Presencial
- Teletrabalho
  - ➔ em regime de execução parcial
  - ➔ em regime de execução integral

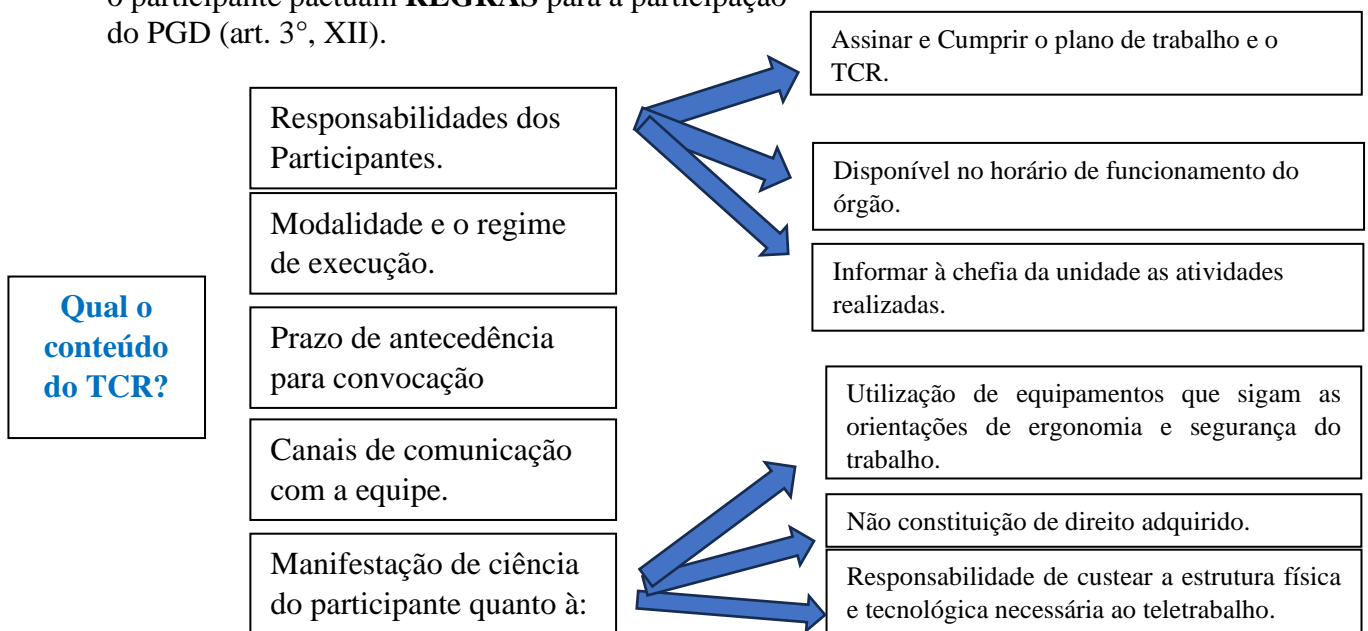
#### **ATENÇÃO**

Todos os participantes, independentemente da modalidade, estão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade.

### **Como é feita a gestão administrativa dos participantes do PGD?**

Através do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR).

Este instrumento é o meio pelo qual a chefia da unidade de execução e o participante pactuam **REGRAS** para a participação do PGD (art. 3º, XII).



**O que é preciso para implementar o PDG?** O cumprimento das 04 etapas abaixo:



**1) Autorização:** os dirigentes máximos das entidades poderão autorizar a instituição do PGD. No caso da UFPB, cabe ao Reitor a autorização.



**2) Instituição:** o ato de instituição estabelece as regras gerais do programa, que deverão ser obedecidas pelos agentes participantes do programa. O ato deve conter:

- a) tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;
- b) as modalidades e regimes de execução;
- c) quantidade das vagas expresso em percentual, por modalidade;
- d) se houve algum tipo de vedação à participação;
- e) o conteúdo mínimo do TCR;
- f) prazo de antecedência mínima para convocação presencial.



**3) Seleção:** compete à chefia da unidade de execução, podendo ser delegada à chefia imediata. Quais critérios?

- a) avaliação se há compatibilidade entre a natureza do trabalho com as competências dos interessados, de acordo com a modalidade proposta;
- b) observar as prioridades para as pessoas com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nestas condições; pessoas com mobilidades reduzidas; pessoas em horário especial, nos termos do art. 98 da Lei n. 8.112/1990.
- c) a unidade instituidora pode definir outros critérios de prioridade.



**4) Ciclo PGD:** esta etapa é cíclica, e é composta das seguintes fases.

- a) Elaboração do plano de entregas da unidade, sendo esse o instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, com metas, prazos, demandantes e destinatários.
- b) Elaboração do plano de trabalho dos participantes, o qual deve ser proposto pelo participante e aprovado pelo chefe da unidade, contendo a data de início e término, distribuição da carga horária, descrição dos trabalhos e critérios para avaliação.
- c) Execução, descrição dos trabalhos realizados e registro de ocorrências que possam impactar o plano de trabalho
- d) Avaliação dos planos de trabalho, pela chefia da unidade, considerando os trabalhos realizados, o cumprimento do TCR, ocorrências registradas pelo participante e fatores externos que comprometeram a execução dos trabalhos.



## **DICAS IMPORTANTES PARA BOAS PRÁTICAS DO TELETRABALHO**

### DICAS PARA O TELETRABALHADOR:

Criar ambiente de trabalho adequado para o teletrabalho, com uma iluminação boa, com ventilação e longe de equipamentos que facilitam a distração como a TV e o celular;

Ter cuidado com a postura, com utilização de cadeiras e mobílias que não prejudiquem a ergonomia e a saúde do teletrabalhador;

Realizar pequenas pausas durante o período de trabalho, pausa para beber água, alongar, ir ao banheiro;

Manter a rotina laboral e a disciplina de acordo com o planejado, com o estabelecimento de horários delimitados, evitando a confusão do tempo pessoal com o de trabalho;

Estabelecer bem a divisão das tarefas domésticas com as tarefas de trabalho, para haver um melhor desempenho nas suas funções;

Avisar aos familiares, em caso de o teletrabalho ser executado em sua residência, que está em horário de trabalho, para evitar interrupções;

Buscar manter a concentração quando em exercício laboral, podendo utilizar músicas suaves ao fundo e práticas de meditação;

Tentar identificar sinais de estresse, como nervosismo, irritabilidade, perda do bom humor, que se atrelado ao trabalho pode decorrer de sobrecarga de trabalho, devendo buscar solucionar a questão antes que se agrave;

Manter uma boa comunicação com os chefes imediatos e com os colegas do setor, uma vez o teletrabalho pressupõe trabalho em equipe;

Estar atento às normas e diretrizes estabelecidas pela instituição.



### DICAS PARA O GESTOR

Realizar com regularidade encontros virtuais com a equipe de trabalho, com o intuito de acompanhar o progresso das atividades que devem ser atingidos, de acordo com as metas estabelecidas e os planos de trabalho;

Buscar a humanização nas relações com a sua equipe, a partir de medidas que elevem a satisfação e a felicidade no trabalho, cuidando do seu recuso mais precioso é que o capital humano;

Ser preciso, objetivo e claro quanto às obrigações estabelecidas e que precisam ser desempenhadas;

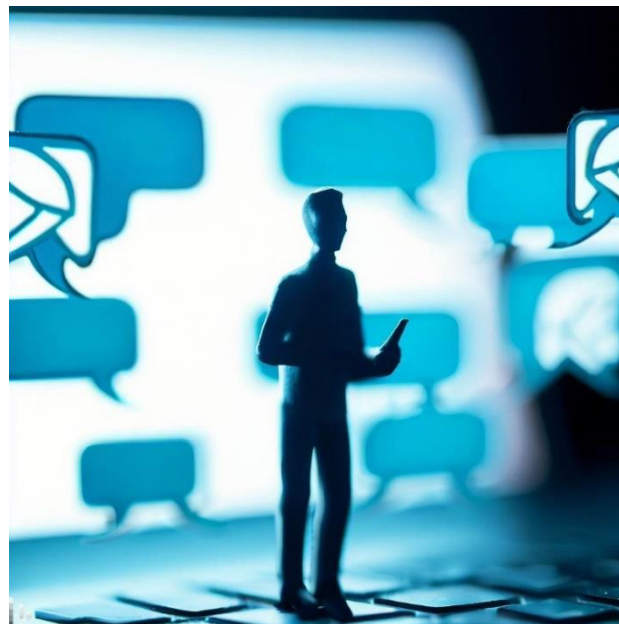
Estar devidamente atento ao senso do que urgente ou não, evitando demandas com falsas urgências, o que pode acarretar a perda de produtividade;

Ser cauteloso e diligente na distribuição das atividades, porque ela precisa ser justa;

Estar atento às diferenças existentes entre cada membro de sua equipe, para não haver cobranças indevidas e desconexas com o plano de trabalho;

Evitar o monitoramento tradicional das pessoas da equipe, e criar processos de trabalho com o intuito de visualizar a progressão das atividades;

Determinar um horário em que estará disponível para responder as dúvidas de sua equipe.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 65**. Brasília: Ministério da Economia, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 30 de jul. 2022

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. **Instrução Normativa n. 24**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 28 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em 1 de ago. 2023.

COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. **O teletrabalho na universidade e processos de comunicação**. 2004. 365f. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/762>. Acesso em 20 de abr. 2022.

GARCIA JUNIOR, Braulino. **Trabalho domiciliar e a qualidade de vida no trabalho**. Florianópolis, 2003. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/110886/CAD0194-M.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 de abr. de 2022.

MICROSOFT BING. **Criador de imagens**. Disponível em: <https://www.bing.com/images/create?cc=br>. Acesso em 10 ago. 2023.

OLIVEIRA, Martha Maria Veras; GONTISO, Leila Amaral. **A ergonomia e o teletrabalho no domicílio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76935/107209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 de abr. 2022

RODRIGUES, Ana Cristina B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Tese (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-%20112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-%20112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em 15 mai. 2022.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, 2023. **Cartilha de Teletrabalho**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em 10 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Boas práticas para trabalhar em casa**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnkpcjpcglclefindmkaj/https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2020/07/Cartilha-Boas-Praticas-para-trabalhar-em-casa.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo sobre o teletrabalho teve a intenção de auxiliar as instituições públicas, especialmente os gestores da Universidade Federal da Paraíba, sobre a possibilidade de implementação ou não dessa forma de trabalho tão difundida nos períodos mais severos da pandemia, a partir da análise de um grupo específico de servidores técnico-administrativos em educação da própria instituição, discorrendo sobre as principais informações e as condições de trabalho efetivamente executadas no período.

Logo, o objetivo geral deste trabalho foi analisar como os servidores técnico-administrativos lotados nas assessorias do CCS/UFPB compreenderam a experiência do teletrabalho adotada pela instituição no contexto da emergência sanitária da Covid-19. Isto posto, compreendemos que os procedimentos adotados, especialmente com a aplicação do questionário, possibilitaram o alcance do objetivo.

No entanto, até alcançar esse objetivo, inicialmente a pesquisa retomou às origens do teletrabalho, expondo o contexto histórico do seu surgimento, desde as novas tecnologias da informação e comunicação em pleno desenvolvimento a partir de 1970 no mundo. Passamos pelo conceito, pelas vantagens e desvantagens relatadas pelos pesquisadores do tema, inclusive a sua aplicação nas instituições privadas e públicas no Brasil. Após o estudo bibliográfico, no qual foi exposto as principais características teóricas dessa forma de trabalho, também foi abordado a relação entre ela e a pandemia, uma vez que doença causada pelo novo coronavírus contribuiu efetivamente, pelos motivos já descritos, para a prossecução das atividades laborais através do teletrabalho.

Paralelamente ao estudo bibliográfico, também foi realizado estudo documental, com a análise de documentos federais, como leis e instruções normativas, e institucionais, como as portarias da UFPB, que trataram durante a emergência sanitária sobre a realização do teletrabalho nas instituições federais de ensino.

Após as etapas iniciais, passou-se à análise geral dos dados coletados, os quais apontaram para uma adequada realização das tarefas e atividades diárias durante o período do teletrabalho, visto que nenhum pesquisado apontou ter uma execução laboral menor ao período do trabalho presencial. Pelo contrário, a maioria informou que obteve desempenho superior, pois conseguiram otimizar o processo de trabalho e não houve alteração significativa de suas atividades, as quais passaram a ser executadas de forma remota. Em razão dessa otimização, eles conseguiram ter mais tempo disponível para a família, principalmente pela redução de tempo gasto com o deslocamento até o trabalho e com possibilidade de poder almoçar com eles.

Afirmaram, inclusive, não ter ocorrido nenhum tipo de interferência da relação familiar nas suas atividades profissionais, as quais foram devidamente conciliadas.

No que diz respeito à relação com os seus chefes, a pesquisa apontou que a maioria dos servidores não se sentiram estar disponíveis quase que permanentemente para o chefe imediato, mesmo com o aumento da necessidade de comunicação entre eles, mas nada muito diferente com quando o trabalho era exercido de forma presencial. Registra-se que a amostra de servidores que responderam à pesquisa, por mais que represente mais de 80% do setor específico da coleta dos dados, é considerada pequena em consideração ao tamanho do quantitativo de servidores em atuação dentro da própria UFPB. No entanto, os servidores técnico-administrativos da UFPB utilizam como ferramenta de trabalho o sistema SIPAC e seus correlatos, pelos quais são tramitados todos os documentos e processos por meio eletrônico, cabendo ao chefe apenas determinar quais as demandas e atividades que precisavam ser realizadas, nada diferente do que já acontecia no presencial.

Por fim, pode se concluir que a Direção de Centro do Centro de Ciências da Saúde da UFPB, através da pesquisa realizada com os seus servidores técnico-administrativos, apresentou características que indicam a viabilização para a execução do teletrabalho de forma parcial ou híbrida, na qual os servidores estariam em regime de revezamento com outros servidores, realizando as tarefas de forma presencial em alguns dias para o atendimento ao público e em teletrabalho em outros dias da semana.

A despeito da perspectiva de viabilidade do teletrabalho parcial constatada pelos servidores, a presente pesquisa apresenta algumas limitações relacionadas com o próprio objeto da pesquisa. Salienta-se que não foram abordadas questões relacionadas a saúde mental e psicológica dos servidores, por ser uma área que foge da alçada de conhecimento do presente mestrando. No mesmo sentido, não foram pesquisados os gestores e chefes imediatos dos servidores a respeito das suas compreensões e experiências do teletrabalho, para sabermos os impactos administrativos na visão deles.

Além destas limitações, observa-se algumas quanto à aplicabilidade para toda a universidade, destacando-se o fato de a UFPB ser uma instituição plural, com inúmeras demandas e atividades diferentes. Para uma declaração conclusiva a respeito do tema para toda a universidade, faz-se necessário uma perquisição mais profunda de toda comunidade universitária, com pesquisas envolvendo não só os servidores técnico-administrativos, mas também os discentes e docentes, especialmente àqueles que ocupam cargos de gestão. E pesquisas posteriores podem continuar a investigação do teletrabalho iniciada por esta,



desejando desde já que possam ultrapassar os limites aqui encontrados, e construam mais dados que possam subsidiar as decisões das futuras gestões universitárias.

## REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **O que é tecnologia da informação (TI)?**. Infowester.com, 2004. Disponível em: <https://www.infowester.com/ti.php>. Acesso em 05 de mai. de 2022.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/abstract/?lang=pt#>. Acesso em 05 jul. 2023.

ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Boitempo, 2020.

AQUINO, Estela M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2020, v. 25, suppl 1. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>>. Acesso em 02 de mar. de 2022.

ARAÚJO, Saint-Clair Cardoso. **Métodos de pesquisa**. Trabalho apresentado à Universidade Católica de Brasília, como requisito avaliativo da disciplina Metodologia Científica II, sob regência da professora Doutora Eunice Soriano de Alencar, do curso de mestrado em Educação, área de concentração Ensino-Aprendizagem. Brasília-DF, outubro 2000. Disponível em: [http://www.iesambi.org.br/apostila\\_2007/metodos\\_pesquisa.htm](http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm). Acesso em 08 ago. 2021.

BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco; SILVA, Josiane Machado da. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 2, p. 29-56, 20 dez. 2015. Disponível em: <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/467/260>. Acesso em 10 de abr. de 2022.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell brasil**. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2010, v.8, n.1, pp. 71-91. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-3951201000010006>. Acesso em 27 de jun. de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 65**. Brasília: Ministério da Economia, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 30 de jul. 2022

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2020: sinopse Estatística da Educação Superior 2020**. Disponível em: < <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>>. Acesso em: 19 de maio. de 2023

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. **Instrução Normativa n. 24**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 28 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em 01 de ago. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/portaria%2520139%252F2009%2520teletrabalho/%2520/score%2520desc/0/%2520>. Acesso em 10 mai. 2022.

COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. **O teletrabalho na universidade e processos de comunicação.** 2004. 365f. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/762>. Acesso em 20 de abr. 2022.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Portaria n. 60, de 20 de março de 2019.** Disponível em: <http://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=884>. Acesso em 09 ago. 2022.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Catálogo de Teses e Dissertações.** Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em 20 jun. 2022.

COSTA, Isabel de Sá Affonso. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Rev. Adm. Pública**, vol.41, n.1, 2007. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122007000100007&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122007000100007&lang=pt). Acesso em: 19 set 2020.

DA SILVA, Vitor Gustavo. **A gestão do teletrabalho.** 2014. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/59/1/VGSilva.pdf>.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais Trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira. **Ética em pesquisa científica:** conceitos e finalidades. UNESP, 2014. Disponível em: <http://acervodigital.unesp.br/handle/unesp/155306>. Acesso em 08 ago. 2022.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. **O teletrabalho na pandemia da covid-19:** uma nova armadilha do capital?. Sociedade e Estado, v. 36, n. 3, p. 945-966, set. 2021. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>.

FISCHER, André Luiz *et al.* **Satisfação e desempenho no home office:** avanços e desafios após um ano da migração. São Paulo, 2021. FEAUSP – FIA. Disponível em: [https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2021/09/Rel-Tecnico\\_Pesq\\_Home\\_Office\\_2021\\_sumario.pdf](https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2021/09/Rel-Tecnico_Pesq_Home_Office_2021_sumario.pdf). Acesso em 05 de fev. de 2023.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 09 ago. 2021.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na Administração Pública Federal:** uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação. Escola

Brasileira de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro, 2008. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso 03 mar. 2022.

GARCIA JUNIOR, Braulino. **Trabalho domiciliar e a qualidade de vida no trabalho**. Florianópolis, 2003. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/110886/CAD0194-M.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 de abr. de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 20 set 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em 09 ago. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2015**. Disponível em <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conhecendo-brasil/populacao/18313-populacao-rural-e-urbana.html>. Acesso em 08 ago. 2022.

JORDÃO, Rafaela Garcia de Santana Rodrigues. Os impactos da crise e o crescente protagonismo do trabalho remoto no mundo pós-coronavírus. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região**, v. 24, n. 1, p. 197-206, 18 ago. 2020. Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/385>.

LÖBLER, Mauri Leodir; LEHNHART, Eliete dos Reis; AVELINO, Ana Flávia Andrade. **Como estão sendo conduzidos os estudos de caso?** Uma reflexão sobre os trabalhos publicados na área de Administração. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ADI638.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI638.pdf). Acesso em 10 de maio de 2022.

LOSEKANN, R. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do Teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso 10 abr. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003. Disponível em: [file:///C:/Users/walte/Downloads/LAKATOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/walte/Downloads/LAKATOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA%20(1).pdf). Acesso em 05 de jul de 2002.

MELO, Alvaro. **A virtualização de empresas: A prática do Teletrabalho em uma organização privada**. BSP Business School, 2009.

MELO, Alvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, São Paulo, 28 de jul. de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em 02 de fev. de 2023.

MIZIARA, Raphael. O novo regime jurídico do teletrabalho no Brasil. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, PR, v. 7, n. 62, p. 36-45, set./out. 2017. Disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/116314>. Acesso em 28 de jun de 2022.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 29 jun. 2022.

OLIVEIRA, Martha Maria Veras; GONTISO, Leila Amaral. **A Ergonomia e o Teletrabalho no Domicílio**. Florianópolis, 1996, 80f. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76935/107209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 de abr. de 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em 01 de jul de 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção n. 177**. 1996. Disponível em: <https://docplayer.com.br/83708997-Convencao-177-sobre-o-trabalho-a-domicilio-de.html>. Acesso em 02 de jul. de 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **OIT: Cerca de 23 milhões de pessoas fizeram teletrabalho na América Latina e no Caribe**. 2021. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_811315/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_811315/lang--pt/index.htm). Acesso em 01 de fev. de 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **OIT: Teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19**. Guia prático. 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_772593.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf). Acesso em 01 de fev. de 2023.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Infoescola.com. Disponível em: <https://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 15 de mai. de 2022.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza; BORENSTEIN, Miriam Süsskind. **O método de pesquisa histórica na enfermagem**. Texto & Contexto - Enfermagem [online]. 2005, v. 14, n. 4 [Acessado 9 Agosto 2021], pp. 575-584. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072005000400015>>. Epub 06 Ago 2008. ISSN 1980-265X. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072005000400015>. Acesso em 08 ago. 2021.

PANASIEWICZ, Roberlei; BAPTISTA, Paulo Agostinho. **A ciência e seus métodos**. Universidade FUMEC, 2013, Belo Horizonte. Disponível em: <https://docplayer.com.br/53635746-Metodologia-cientifica.html>. Acesso em 01 de jul. de 2022.

PEREIRA, Adriana Soares *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria, RS. UFSM, NTE, 2018. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica\\_final.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf). Acesso em 01 de jul de 2022.

PINO ESTRADA, Manuel Martin. A realidade do teletrabalho no Brasil e nos Tribunais Brasileiros. **Revista Direito e Liberdade – ESMARN** – V.12, n 1, p. 103 – 116 – jan/jun 2010. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/conteúdo/realidade-do-teletrabalho-no-brasil-e-nos-tribunais-brasileiros>. Acesso em 28 de junho de 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2018, v. 16, n. 1, pp. 152-162. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em 13 de jun. de 2022.

RODRIGUES, Ana Cristina B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142. Tese (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 15 mai. 2022.

RODRIGUES, Ricardo Batista. **Novas tecnologias da informação e comunicação**. IFPE, Recife, 2016. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/arte\\_tecnologias\\_informacao\\_comunicacao.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/arte_tecnologias_informacao_comunicacao.pdf). Acesso em: 01 de mai. de 2022.

SANTANA, Cassiano Henrique. **Mídias na educação e o uso de cartografia digital no ensino fundamental**. Especialização. São João del-Rei, 2019. Universidade Federal de São João del-Rei. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/356/TCC%20Cassiano%20Santana%20-%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 de jun. de 2022.

SANTOS, F. H. S; MIRANDA, M. S.; MONTI JUNIOR, B. A importância do contrato de teletrabalho durante a pandemia do covid-19. **Rev. do Trib. Reg. Trab. 10ª Região**, Brasília, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/385/307>.

SANTOS, Luiz Henrique Lopes dos. **Sobre a integridade ética da pesquisa**. FAPESP, 2011. Disponível em: <https://fapesp.br/6566/sobre-a-integridade-etica-da-pesquisa>. Acesso em 08 ago. 2022.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24428/1/eBook\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa\\_Aplicada\\_a\\_Contabilidade-Ci%C3%A2ncias\\_Contabeis\\_UFBA.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ci%C3%A2ncias_Contabeis_UFBA.pdf). Acesso em 03 de jul de 2022.

SOBRATT. **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**, 2021. Página Inicial. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>. Acesso em 10 set. 2021.

SOUZA, Lorena Francisco de; MACHADO, Luiza Helena Barreira. Casa, Maternidade e Trabalho no Distanciamento Social: A “pandemia” da sobrecarga de trabalho para as mulheres. **Revista da ANPEGE**, v. 17, nº 32, p. 282-308, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Luiza-Helena-Machado/publication/354933416\\_Casa\\_maternidade\\_e\\_trabalho\\_no\\_distanciamento\\_social\\_A\\_pandemia\\_da\\_sobrecarga\\_de\\_trabalho\\_para\\_as\\_mulheres/links/6154b6d72b348727820132be/Casa-maternidade-e-trabalho-no-distanciamento-social-A-pandemia-da-sobrecarga-de-trabalho-para-as-mulheres.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luiza-Helena-Machado/publication/354933416_Casa_maternidade_e_trabalho_no_distanciamento_social_A_pandemia_da_sobrecarga_de_trabalho_para_as_mulheres/links/6154b6d72b348727820132be/Casa-maternidade-e-trabalho-no-distanciamento-social-A-pandemia-da-sobrecarga-de-trabalho-para-as-mulheres.pdf).

SUTTO, Giovanna. 85% das empresas do país adotaram o trabalho remoto na pandemia, mostra pesquisa. **Infomoney**, São Paulo, 26 de fev. de 2022. Disponível em <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas-do-pais-adotaram-o-trabalho-remoto-na-pandemia-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 02 de fev. de 2022.

UNASUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em 20 de mai. de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Convivência familiar no contexto da pandemia**. João Pessoa: 2020. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/em-destaque/convivencia-familiar-no-contexto-da-pandemia-da-covid-19>. Acesso em 25 de mai. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 090/GR/REITORIA/UFPB, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas de prevenção do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (Covid-19). João Pessoa: 2020. Disponível em: [https://www.ufpb.br/temp/copy\\_of\\_Portaria090GRReitoriaUFPB.pdf](https://www.ufpb.br/temp/copy_of_Portaria090GRReitoriaUFPB.pdf). Acesso em 03 abr. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Nota da Gestão – IN do Ministério da Economia sobre o PGD**. Universidade Federal de Pelotas, 2022. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2022/12/27/nota-da-gestao-in-do-ministerio-da-economia-sobre-o-pgd/>. Acesso em 06 jun. 2023.

ZAGATI, Suzana da Silva. **Trabalho Remoto: Análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus**. Dissertação. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Minas Gerais, 2022. Disponível em: <http://bdtd.uftrm.edu.br/bitstream/123456789/1254/1/DISSERT%20SUZANA%20S%20ZAGATI.pdf>. Acesso em 10 de fev. de 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento\\_metodologia.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf). Acesso em: 07 jul. 2023.

**APÊNDICE A – Roteiro para aplicação do questionário****Questionário para servidores técnico-administrativos da Direção de Centro de Ciências da Saúde da UFPB****Questionário para servidores técnico-administrativos da Direção de Centro de Ciências da Saúde da UFPB**

1. Termo de Aceite \*

Li e aceito participar desta pesquisa

2. E-mail para contato: \*

\_\_\_\_\_

**PERFIL DO SERVIDOR**

3. Faixa etária \*

menos de 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

45 a 55 anos

mais de 55 anos

4. Sexo \*

Masculino

Feminino

Outro

5. Grau de instrução \*

Ensino Médio

Graduação



Pós-graduação (especialização)

Pós-graduação (mestrado)

Pós-graduação (doutorado)

6. Considerando sua formação, especifique a área do curso concluído. \*

\_\_\_\_\_

7. Quantos filhos você tem? \*

nenhum

01

02

03

mais de 03

8. Tempo de trabalho na UFPB \*

menos de 05 anos

de 05 a 10 anos

de 11 a 15 anos

de 16 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 30 anos

9. De acordo com o concurso que você realizou, qual o cargo que ocupa na UFPB?

\_\_\_\_\_

10. Especifique o seu setor de lotação na UFPB: \*

\_\_\_\_\_

11. Qual a frequência de uso dos módulos da UFPB: \*

	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
SIPAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIGAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SIGRH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIGPP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIGADMIN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Conhecimento e uso dos módulos SIPAC, SIGAA, SIGRH **antes** do teletrabalho:

- nenhum
- pouco
- intermediário
- avançado

13. Conhecimento e uso dos módulos SIPAC, SIGAA, SIGRH **depois** do teletrabalho:

- nenhum
- pouco
- intermediário
- avançado

14. Conhecimento de plataformas de videochamadas **antes** do teletrabalho (google meet, zoom)

- nenhum
- pouco
- intermediário
- avançado

15. Conhecimento de plataformas de videochamadas **depois** do teletrabalho (google meet, zoom,)

- nenhum
- pouco
- intermediário
- avançado

16. O local de execução do teletrabalho foi o da minha residência. \*

Sim

Não

Outro: \_\_\_\_\_

17. Eu possuía espaço físico adequado em minha residência para o teletrabalho. \*

discordo totalmente

discordo

indiferente

concordo

concordo totalmente

18. Eu considero que a execução das atividades durante o teletrabalho interferiu na dinâmica e na relação familiar.

discordo totalmente

discordo

indiferente

concordo

concordo totalmente

19. Eu considero que houve dificuldade de conciliar a dinâmica familiar com as demandas do teletrabalho.

discordo totalmente

discordo

indiferente

concordo

concordo totalmente

20. Explique como a execução das atividades durante o teletrabalho interferiu na sua dinâmica familiar:

21. Eu considero que houve mais tempo disponível para a família. \*

discordo totalmente

discordo

indiferente

concordo

concordo totalmente

22. Explique, brevemente, a resposta da questão anterior: \*

23. Se você fez uso de plataformas de videochamadas durante o teletrabalho, assinale a(s) utilizadas (pode marcar mais de uma alternativa)

google meet

zoom

whatsapp

nenhuma

Outro:

\_\_\_\_\_

24. Eu precisei adquirir algum equipamento ou serviços para melhor desenvolver minhas atividades no contexto do teletrabalho.

Não

Sim

25. Caso positivo, quais foram os equipamentos ou serviços adquiridos? \*

26. Quais formações foram úteis durante o teletrabalho? (pode marcar mais de uma alternativa)

cursos oferecidos pela UFPB

- cursos oferecidos por outras organizações
  - leituras
  - videoaulas
  
  - tutoriais no Youtube e/ou em plataformas virtuais
  - apoio dos colegas
  
  - Outro:
- 

27. Você teve apoio da UFPB para a execução do teletrabalho? \*

- Sim
- Não

28. Qual foi o tipo de apoio? \*

- Financeiro
  - materiais (ex: notebook, ...)
  - Formação continuada
  - nenhum
  
  - Outro:
- 

## EIXO II - DIFICULDADES ENFRENTADAS E ALTERNATIVAS CRIADAS

29. Considero que houve aumento de tempo para a execução das atividades. \*

- Não
- Sim

30. Justifique a resposta da questão anterior: \*

31. Considero que houve aumento de gastos pessoais (energia, internet, computador,...) para a execução

do teletrabalho

- discordo totalmente
- discordo
- indiferente
- concordo
- concordo totalmente

32. Considero que consegui executar as atividades de forma satisfatória durante o teletrabalho.

- discordo totalmente
- discordo
- indiferente
- concordo
- concordo totalmente

33. Considero que meu desempenho no teletrabalho: \*

- foi inferior ao de antes da pandemia.
- foi o mesmo que antes da pandemia, não houve alteração.
- foi superior ao de antes da pandemia

34. Comente sua resposta da questão anterior: \*

35. Quais os impedimentos e/ou dificuldades para a realização das atividades de forma satisfatória durante o trabalho remoto?

---

36. Identifique se o teletrabalho interferiu no desenvolvimento de seu trabalho na Direção de Centro no CCS/UFPB.

Leia as afirmativas a seguir e responda conforme o grau de concordância, 1 a5, conforme indicado a seguir:

	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
O teletrabalho não alterou minhas atividades, apenas passaram a ser executadas remotamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O teletrabalho otimizou meu processo de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O teletrabalho gerou mais trabalho e atividades extras no desempenho de minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O teletrabalho exigiu maior dedicação em termos de tempo e formação para a execução dos trabalhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No teletrabalho, eu tive a sensação de estar disponível quase que permanentemente para o chefe imediato, realizando tarefas fora do horário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Qual a frequência de comunicação com o chefe imediato durante o teletrabalho?

- diariamente
- três vezes por semana
- duas vezes por semana
- uma vez por semana
- somente quando precisava
- Outro: \_\_\_\_\_

38. Durante o teletrabalho, aumentou a necessidade de comunicação com o chefe imediato para a realização das atividades?

39. Durante o Teletrabalho, quais foram as principais forma de comunicação com o chefe imediato? (pode marcar mais de uma alternativa).

- whatsapp
- telegram
- telefone
-

- e-mail  
 videoconferência  
 Outro: \_\_\_\_\_

### EIXO III - PERSPECTIVAS PARA O TELETRABALHO NA UFPB

40. Considera que o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos SIPAC foi uma ferramenta importante para a execução do teletrabalho?

Sim

Não

41. Justifique a resposta anterior: \*

42. Considera que o teletrabalho poderia ser implementado no seu setor de trabalho?

Sim

Não

43. Explique o assinalado na resposta anterior: \*

44. - Considera que, diante da experiência de teletrabalho vivenciada, ele deveria ser implementado no seu setor de trabalho?

Não, apenas presencial.

Sim, totalmente remota.

Sim, parcialmente remota.

45. Justifique a resposta da questão anterior \*

46. Considerando a probabilidade de implementação do teletrabalho no Centro, quais seriam as suas observações e sugestões visando uma melhor eficiência e eficácia dos processos?



**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)****UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

O pesquisador Walter Luiz Rocha da Fonseca Junior, juntamente com a sua orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Furtado Soares Pontes, convidam você a participar da pesquisa intitulada “*O Teletrabalho de servidores técnico-administrativos durante a pandemia da COVID-19 na gestão administrativa de um Centro Acadêmico da UFPB*”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

**Objetivo da Pesquisa:** Esta pesquisa tem objetivo geral analisar o desenvolvimento do teletrabalho junto aos servidores do CCS/UFPB, lotados na direção de centro, durante a pandemia da COVID-19. E como objetivos específicos: Compreender as dificuldades enfrentadas e alternativas criadas pelos servidores para garantir o desenvolvimento de suas atividades no período de trabalho remoto; Identificar as rotinas e as condições em que os servidores exerceram o teletrabalho; e Analisar a viabilidade do teletrabalho como uma política de gestão administrativa.

**Metodologia:** Dentre os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica e documental, será necessário a utilização do estudo de caso, o qual utilizaremos questionários com os participantes da pesquisa. Portanto, dentro da perspectiva de análise através da abordagem do problema, a pesquisa se utilizará do enfoque qualitativo, uma vez que se precisa entender os dados que serão coletados, a partir das partes envolvidas. O uso do enfoque qualitativo na nossa pesquisa se fez necessário uma vez que no estudo do

teletrabalho na direção de Centro do CCS/UFPB serão analisados dados coletados a partir das realidades vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos.

**Riscos ao(à) Participante da Pesquisa:** o participante poderá sofrer constrangimento ou represália, ainda que imprevisíveis, quando da publicação final do resultado no caso de os resultados sejam opostos aos de seus respectivos chefes.

**Benefícios ao(à) Participante da Pesquisa:** o participante terá ao final um documento de todo o setor o qual poderá lhe trazer benefícios, reais ou potenciais, diretos ou indireto, no que se refere ao teletrabalho. O documento poderá servir de parâmetro para a análise da instituição, ou não, do teletrabalho no seu setor e na UFPB como um todo.

**Informação de Contato do Responsável Principal e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa:**

- Walter Luiz Rocha da Fonsêca Júnior (**Responsável Principal pela Pesquisa**);
- Servidor técnico-administrativo lotado na SODS/REITORIA;
- SODS. Prédio da Reitoria. 1º Andar da Universidade Federal da Paraíba. Campus I, Cidade Universitária. CEP 58.051-900. João Pessoa-PB.
- Telefone: 83 33216-7222
- E-mail: walter\_luiz87@hotmail.com

**Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB:**

- Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)
- Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB
- Telefone: +55 (83) 3216-7791
- E-mail: [comitedeetica@ccs.ufpb.br](mailto:comitedeetica@ccs.ufpb.br)
- Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.
- Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

## CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável. O presente documento é composto de três páginas onde a primeira e a terceira serão rubricadas por mim e pelo pesquisador responsável e a segunda assinada por ambos.

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de março de 2023.

---

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

---

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar o CEP e a CONEP:

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB - (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com. Horário de Funcionamento: 08:00 às 12:00 e das 14:00 às 17:00 horas.

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

Endereço: SRTVN 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Bairro Asa

Norte, Brasília-DF – CEP: 70.719-040 – Fone: (61) 3315-5877 – E-mail: conep@saude.gov.br

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde - CNS, criada através da Resolução 196/96 e com constituição designada pela Resolução 246/97, com a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo Conselho. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, com “múnus público”, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos em sua integridade e dignidade para contribuir no desenvolvimento da pesquisa.