

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO XXI**

Cristian da Silva Machado

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DO LITORAL NORTE DO RIO
GRANDE DO SUL SOBRE TELETRABALHO/*HOME OFFICE***

**Porto Alegre
2023**

Cristian da Silva Machado

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DO LITORAL NORTE DO RIO
GRANDE DO SUL SOBRE TELETRABALHO/*HOME OFFICE***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

**Porto Alegre
2023**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-Diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Machado, Cristian da Silva
Percepções de servidores públicos do Litoral Norte do Rio Grande do Sul sobre Teletrabalho/Home Office / Cristian da Silva Machado. -- 2023.
47 f.
Orientador: Christine da Silva Schröeder.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Administração Pública no Século XXI, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. teletrabalho. 2. home office. 3. serviço público. I. Schröeder, Christine da Silva, orient.
II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Cristian da Silva Machado

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DO LITORAL NORTE DO RIO
GRANDE DO SUL SOBRE TELETRABALHO/*HOME OFFICE***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovado em 27 de março de 2023.

Conceito:

BANCA EXAMINADORA:

Examinadora: Prof.^a Dra. Manoella Cará Treis (IFRS)

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (UFRGS)

*Dedico este trabalho a minha esposa e família,
que sempre me apoiam nos momentos de
dificuldade e incerteza, sempre colaborando
para alcançar meus objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria em escolher as ciências administrativas, pelo interesse na administração pública e no impacto que o trabalho do pesquisador pode gerar positivamente na vida da sociedade.

Agradeço a minha esposa por sempre apoiar minhas decisões, principalmente pela compreensão da divisão de tempo e dedicação com o trabalho no setor público, onde, com as ferramentas que tenho posso realizar um trabalho de impacto social e econômico na vida de diversas pessoas da minha sociedade.

Aos familiares, que da mesma forma, me incentivaram a ser uma pessoa melhor e dar o meu máximo em todas as minhas atividades, sendo pessoais e profissionais.

As minhas filhas caninas, Aika e Aurora, que me oferecem suporte emocional para superar todas as dificuldades do cotidiano.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão de minhas ausências e dedicação em atuar junto a mim e com a mesma energia e força de vontade.

Agradeço a todos os professores que tive neste curso, mas em especial a minha Orientadora, Dra. Professora Christine Schroeder, que com muita paciência, conhecimento, sabedoria e empatia, soube orientar e conduzir este pesquisador durante a jornada de estudos.

RESUMO

Este estudo consiste em uma pesquisa sobre a percepção dos servidores públicos do litoral norte do Rio Grande do Sul sobre a forma de trabalho remoto/*home office*. O objetivo foi identificar a percepção dos servidores públicos sobre este sistema de trabalho dentro dos órgãos públicos, a partir do início da Pandemia de COVID-19, no ano de 2020. Para essa finalidade, foi elaborada uma pesquisa qualitativa exploratória nos meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023, com 45 servidores públicos, que atuam em cidades do litoral norte do Rio Grande do Sul. Foram exploradas as percepções acerca do teletrabalho e o impacto no dia a dia da entidade ou órgão, bem como na vida do servidor público que passou a realizar as atividades fora do ambiente tradicional de trabalho. Também foram captadas percepções e sugestões para que os gestores públicos pudessem aprimorar os processos internos com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos servidores, bem como melhorar o ambiente organizacional, gerando assim, melhoria na prestação de serviço público à sociedade. As percepções dos pesquisados levam a inferir que o *home office* traria benefícios para os órgãos públicos, bem como aumento de produtividade, através dos servidores atuando com maior engajamento e comprometimento.

Palavras-Chave: teletrabalho. *Home office*. Serviço Público.

ABSTRACT

This study consists of a survey on the perception of public servants on the north coast of Rio Grande do Sul about the form of remote work/*home office*. The objective was to identify the perception of public servants about this work system within public institutions, from the beginning of the COVID-19 Pandemic, in the year 2020. For this purpose, an exploratory qualitative research was conducted in the months of December 2022 and January 2023, with 45 civil servants, who work in cities on the north coast of Rio Grande do Sul. Perceptions about telework and the impact on the day-to-day of the entity or body were explored, as well as on the life of public servants who started to carry out activities outside the traditional work environment. Perceptions and suggestions were also heard so that public managers could improve internal processes with the objective of improving the quality of life of servers, as well as improving the organizational environment, thus generating an improvement in the provision of public service to society. The perceptions of those surveyed lead to the inference that the *home office* would bring benefits to the public institutions, as well as increased productivity, through the servers acting with greater engagement and commitment.

Keywords: Innovation. People management. Public service.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 Objetivos..... | 12 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 12 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Gestão de pessoas no setor público..... | 13 |
| 2.2 Teletrabalho/trabalho remoto/home office..... | 15 |
| 2.3 O trabalho remoto pós-covid-19..... | 17 |
| 2.4 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para pessoas e organizações..... | 19 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 22 |
| 4 RESULTADOS DO ESTUDO..... | 23 |
| 4.1 Perfil dos respondentes..... | 23 |
| 4.2 Sobre se escolheriam o teletrabalho e/ou o trabalho híbrido..... | 25 |
| 4.3 Sobre como percebem que o setor público trata o trabalho remoto..... | 27 |
| 4.4 Sobre se acreditam que o trabalho remoto/híbrido contribui para a eficiência em sua área de atuação..... | 28 |
| 4.5 Vantagens/potencialidades do teletrabalho para o serviço público e/ou para o servidor..... | 30 |
| 4.6 Desvantagens/desafios do teletrabalho para o serviço público e/ou para o servidor.. | 31 |
| 4.7 Responsabilidades do serviço público e do servidor individualmente no processo de implantação do teletrabalho/trabalho híbrido..... | 32 |
| 4.8 Comentários e percepções adicionais..... | 34 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 36 |
| REFERÊNCIAS..... | 38 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto / *home office* foi difundido com o início da pandemia da COVID-19 em todo o mundo, em março de 2020. A alta capacidade de transmissão do coronavírus, fez com que o mundo buscasse se adaptar rapidamente e de diversas maneiras, sendo o isolamento social um dos meios mais eficazes indicado por autoridades como a Organização Mundial de Saúde (OMS).

São vários os fatores que permitem a uma pessoa realizar o teletrabalho, a parcela de ocupações que são passíveis de teletrabalho é a medida de quanto uma empresa ou organização podem realizar em modelo de trabalho remoto. O uso de ferramentas e equipamentos eletrônicos de comunicação é fundamental para conceituar o teletrabalho. Privacidade e segurança são fatores que devem ser considerados para que o empregado possa realizar suas atividades com plenas condições (OIT, 2020a; 2020b).

O Teletrabalho consiste no trabalho ir ao encontro do trabalhador, sem que haja deslocamento geográfico entre a residência e o local de execução da atividade laboral, em que o uso de ferramentas de comunicação digital são utilizadas para compensar a distância entre as pessoas, sejam colaboradores, chefias ou até mesmo os clientes (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Milhões de trabalhadores tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se ajustar a uma nova forma de exercer suas funções profissionais. O trabalho remoto / *home office* foi a principal delas. A partir de estimativas realizadas com base nos dados da PNAD Covid-19, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), é a única pesquisa em âmbito nacional que permitiu um acompanhamento detalhado do trabalho remoto no país, observou-se que na primeira semana de julho de 2020 - 8,9 milhões de trabalhadores exerciam suas atividades de forma remota (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2022), considerando o caso da Europa, quase 40% dos trabalhadores passaram a realizar *home office* após março de 2020 (OIT, 2020a; 2020b).

Considerando que a sociedade espera uma administração pública com maior eficiência e qualidade dos serviços, com economia de recursos financeiros e qualificação dos recursos humanos, pode-se observar que ainda não existe bibliografia acerca do teletrabalho no setor público, uma vez que foi através da Pandemia COVID-19 onde o teletrabalho passou a ganhar mais espaço no cotidiano das pessoas, principalmente no setor privado (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

São poucos os estudos e publicações acadêmicas sobre *home office* em organizações públicas no Brasil e no mundo. Observa-se, porém, um interesse em pesquisas sobre o impacto da implementação do *home office* e o ponto de vista dos servidores. Contudo, há uma tendência de que as organizações públicas e privadas aceitem a modalidade de trabalho a distância, bem como o crescimento do teletrabalho nos próximos anos (LEITE; LEMOS, 2021).

A falta de informações, aliada ao excesso de notícias sem confirmação, vindas das redes sociais, ou ainda das *fake News*, trouxe uma onda de incerteza e medo, principalmente para o ambiente corporativo. Além do medo de infecção de COVID-19, havia a insegurança em relação ao mercado de trabalho. A possibilidade de desemprego em massa trouxe uma insegurança aos trabalhadores da iniciativa privada, que viram um horizonte de incerteza quanto ao trabalho. Insegurança no trabalho tem relação com baixa produção, baixo rendimento, diminui o engajamento e a produtividade dos colaboradores (FRARE, 2020).

Este pesquisador, atualmente é Servidor Público Estadual, sua lotação é na Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS/Sine), onde desempenha a função de Coordenador de Agência, na cidade de Capão da Canoa, no Rio Grande do Sul. E onde, diariamente junto a sua equipe, são prestados atendimentos a população que está em busca de oportunidade de trabalho e renda.

Neste contexto, torna-se interessante pensar como servidores que atuam em um contexto semelhante ao do pesquisador poderiam se adaptar à mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão da pandemia, em especial em relação a elementos como (BRIDI et al, 2020): o trabalho que realizam; o setor a que pertencem, bem como os cargos que ocupam; as condições ergonômicas, técnicas, de equipamento para a realização do trabalho remoto / *home-office*; as dificuldades e facilidades da modalidade em questão; a alteração de jornada de trabalho, salários e contratos; e, finalmente, à própria experiência do trabalho remoto / *home-office*, durante esse contexto.

Conforme Bresser Pereira (2010) o papel do Estado é ser o instrumento de ação da sociedade organizada. É através dele que a sociedade executa suas agendas políticas, ou seja, nação e sociedade civil são os agentes e o Estado é o instrumento. O Estado é a política em movimento. Através da constante mudança e discussão de normas e ferramentas que a sociedade evolui e progride em direção ao que é melhor para os indivíduos e para o coletivo. (BRESSER PEREIRA, 2010). Também é a administração pública que faz a gestão do patrimônio público, dos interesses da sociedade e dos cidadãos, seguindo preceitos do direito

e da moralidade, com o objetivo de criar o bem comum para as pessoas. Se aplica aos municípios, estados e ao país. Inclui-se os poderes legislativo, judiciário e executivo, bem como as entidades de administração indireta (SOUZA, 2019).

Desta forma, o problema que se pretende estudar abre caminho, inclusive, para futuros estudos, onde se possa identificar com maior profundidade se a modalidade de teletrabalho pós-pandemia, pode ser aplicada em todos os setores e serviços públicos oferecidos pelas administrações públicas, bem como seu impacto na vida do servidor público que venha a continuar atualmente com o teletrabalho. É válido discutir como a administração pública tem tratado a modalidade de teletrabalho para desempenhar seu papel como executor de políticas públicas e apoio à sociedade.

O litoral gaúcho tem recebido mais novos moradores a cada ano, e em especial a cidade de Capão da Canoa tem se destacado com a maior população dentre os municípios do litoral norte, de acordo com o Corede Litoral Norte (COREDE, 2022; PREFEITURA MUNICIPAL DE CAPÃO DA CANOA, 2022).

Comparando com o ano de 2010, em que a população era de 42.040, a cidade teve um crescimento de aproximadamente 30% em 11 anos. Agora conta com 55.009 habitantes fixos. O poder público deve estar atento a esse processo migratório para o litoral gaúcho (IBGE, 2022) e se preparar estruturalmente para esse desenvolvimento populacional. Em relação ao Brasil que no mesmo período teve um crescimento populacional de 11% e o Rio Grande do Sul cresceu 7% no mesmo período (IBGE CIDADES, 2021).

O crescimento populacional deve ser tratado com cuidado, onde o poder público deve considerar o aumento das demandas nos serviços de saúde pública, como vacinas e exames, de educação com ampliação de ofertas de vagas em escolas, bem como do aumento dos servidores a disposição para atender as demandas..

A administração pública tem o compromisso de prestar diversos serviços à sociedade, principalmente junto a sede administrativa do governo, como a prefeitura ou câmara municipal. Com o início da pandemia de COVID-19 e a falta de informações sobre a forma de combate ao vírus, foi sugerido o distanciamento social, para que as pessoas ficassem longe umas das outras.

Considerando todos estes elementos, emergiu a seguinte questão de pesquisa:

Como servidores públicos do litoral norte gaúcho percebem o teletrabalho na sua realidade profissional?

1.1 Objetivos

O estudo guiou-se pelos seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como servidores públicos do litoral norte gaúcho percebem o teletrabalho na sua realidade profissional.

1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar percepções dos servidores sobre o quanto o trabalho remoto ou híbrido contribuiria para a melhoria da eficiência no serviço público, em sua área de atuação;
- b) Identificar, na percepção dos servidores, vantagens/potencialidades que o teletrabalho traz para o serviço público e/ou para o servidor;
- c) Identificar, na percepção dos servidores, desvantagens/desafios que o teletrabalho traz para o serviço público e/ou para o servidor;
- d) Identificar percepções dos servidores acerca de quais seriam as responsabilidades do serviço público e dos servidores individualmente no processo de implementação do teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial são abordados os seguintes pontos: Gestão de pessoas no setor público; teletrabalho/trabalho remoto/*home office*; o trabalho remoto pós-COVID-19; e vantagens e desvantagens do trabalho remoto para pessoas e organizações.

2.1 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no setor público passou por diversas transformações, que foram chamados de Estado Patrimonial, Estado Burocrático e Estado Gerencial, este último, durante os anos 1990. Para que tenhamos uma boa compreensão, deve-se fazer uma breve retrospectiva de como o Brasil foi governado.

A administração pública patrimonialista é a que ocorria na época do império, onde o patrimônio público se mistura e às vezes até se confunde com o patrimônio privado do gestor, no caso do Brasil, do Imperador e dos Presidentes. Esse modelo de gestão trazia consigo alguns problemas para a população, como nepotismo e outras práticas de favorecimento para que amigos pudessem trabalhar e prestar algum serviço ao governo puramente por proximidade com o gestor (SOUZA, 2019).

Já na Era Vargas, houve o processo de burocratização da administração pública, baseada em Max Weber e seu estudo sobre a necessidade de documentar e padronizar todos os processos, para que a gestão pública passasse a adotar os mesmos procedimentos em todas as organizações. Também foi instituída a administração indireta, empresas públicas, autarquias e Fundações, para descentralizar o poder e o governo. Para tanto, em 1930 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha a missão de realizar uma reforma no aparelho administrativo do Estado, com foco em modernizar o país, industrializá-lo e valorizar a competência técnica, tendo também um olhar para a eficiência no setor público (CARMO et al, 2017).

Como as normas e processos são padronizados, não há possibilidade de inovações ou adaptações conforme a região geográfica ou cultural, o que se transforma em modelo inflexível, rígido e de pouca evolução no sentido de aprimoramento. Já na década de 1990 teve início ao movimento da Administração gerencial, com base nos princípios da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), conceito trazido das organizações privadas (iniciativa privada) para dar um novo aspecto para as organizações públicas, em especial ao desempenho de pessoas e com

foco em dar autonomia ao gestor público para que ocorram processos de desburocratização. Também tem enfoque em eficiência e eficácia dentro do serviço público (SOUZA, 2019).

O ingresso de pessoas no setor público se dá através de concursos públicos, que tem como objetivo filtrar as pessoas com base em conhecimentos específicos, através de provas aplicadas. Também existem os cargos de livre nomeação e exoneração, que são ocupados por pessoas de confiança do administrador público, neste caso, são indicações políticas (CARMO et al, 2017).

No Brasil, o foco nos resultados positivos deve ser estimulado para que a população passe a ter mais confiança nos governos e no setor público em geral. É amplamente difundida a ideia de que o serviço público é ineficiente no Brasil. Para isso, a OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - listou alguns atributos a serem seguidos pelos servidores públicos. São eles: Interação entre entidades, órgãos, setores e pessoas; alfabetização em dados, onde os servidores passam a tomar decisões baseadas em informações relevantes e dados estatísticos; foco nos cidadãos, para quem o serviço público é realizado e que tenham uma percepção de bom atendimento as expectativas; curiosidade, para buscarem inovações e novas formas de realizar as tarefas, com objetivo de melhorias; insurgência, com o objetivo de quebrar barreiras e criar novos parâmetros para o serviço público. É fundamental que as diretrizes de gestão de pessoas do setor público sejam alinhadas às agendas de governo, para que os servidores possam identificar claramente quais os objetivos estão sendo buscados pelo governo e pelos governantes (ENAP, 2022).

A administração pública no Brasil possui características similares às de outras organizações, contudo, algumas práticas estão enraizadas no cotidiano dos setores públicos, desde o tempo da Administração Patrimonialista. São comportamentos dos servidores, gestores e políticos que continuam a promover processos burocráticos, autoritarismo e centralização do poder, aversão ao empreendedorismo, paternalismo e corporativismo (PIRES; MACEDO, 2006).

De acordo com Leite e Lemos (2021), as tarefas e as pessoas devem ter características que possibilitem o teletrabalho, bem como estrutura física adequada. No Brasil, alguns órgãos que executam o modelo de *home office*, a forma como as pessoas são selecionadas é feita através de critérios como: tempo de serviço; ser do quadro efetivo de servidores; não ter advertências ou faltas disciplinares nos últimos dois anos.

Schikmann (2010) lista outros fatores que travam a gestão de pessoas no setor público brasileiro:

- A descontinuidade de cargos de chefia, que são determinados por decisão política e muitas vezes são ocupados por pessoas sem conhecimento da área de atuação.
- Rigidez causada por legislação, que não permite inovações em processos e atividades na parte operacional do serviço público.
- Pouca ênfase no desempenho, onde o servidor recebe seus vencimentos independente da produtividade e resultados obtidos com o seu trabalho.
- Ausência de planejamento a curto, médio e longo prazo, visto que em geral, a cada 4 anos pode ocorrer mudança na gestão.

De modo geral, a administração pública trata a gestão de pessoas de forma simplificada, atendendo principalmente demandas como folha de pagamento, férias, licenças, aposentadorias, nomeações e exonerações, deixando de lado a qualificação de pessoas, cursos de desenvolvimento, técnicas de integração entre pessoas e outras ferramentas que possibilitam a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho e por consequência, melhoria nos resultados.

2.2 Teletrabalho/trabalho remoto/home office

O teletrabalho ou *home office* teve início há 50 anos, contudo, foi intensificado na década de 90 com a popularização da internet. É pertinente identificar que o teletrabalho é realizado para a organização, seja pública ou privada, mas fora do espaço físico dela. Diferentemente de quem trabalha em *coworking*, trabalho externo, como vendas e atendimento ao cliente em domicílio, bem como quem trabalha com aplicativos de transporte, o teletrabalho é a realização de atividade laboral que ora foi ou poderia ter sido realizado dentro de uma estrutura física da empresa ou organização, e agora passa a ser executado da casa do trabalhador. São atividades que passaram a ser executadas com o auxílio de tecnologias de informação e comunicação, como celulares, computadores e aplicativos de comunicação instantânea, como Zoom, Teams e Meet. Também se caracteriza pelo controle através de desempenho e não somente pelo horário de entrada e saída do trabalho (BRIDI et al, 2020).

A tecnologia se tornou o meio para manutenção das relações pessoais em tempo de distanciamento social e teletrabalho, uma vez que através dela as pessoas podem continuar a

fazer compras *on-line*, videochamadas com colegas de trabalho e familiares, mas principalmente, continuar o desenvolvimento dos negócios privados e serviços públicos (CASAGRANDE; DUARTE, 2020). Diferente de outros eventos epidêmicos, estamos na era da informação na palma da mão e com isso, as notícias são em tempo real. Ao todo, foram quase 3,4 bilhão de pessoas em 84 países que realizaram isolamento domiciliar em março de 2020, devido à rápida expansão da Pandemia de COVID-19 (CASAGRANDE; DUARTE, 2020).

De acordo com um estudo realizado pelo IPEA (2020), em outubro de 2020 eram 7,5 milhões de brasileiros atuando em *home office*, entre setor público e privado, o que representou 9,1% da população ocupada no Brasil, naquele mês. Cabe ressaltar que 84,8% dos trabalhadores em regime de teletrabalho no mês de referência da pesquisa, possuíam vínculo de trabalho formal, ou seja, 15,2% eram trabalhadores informais que passaram a trabalhar em casa. Tal fato não chega a ser uma surpresa, uma vez que atividades informais geralmente são atividades que exigem esforço físico, como construção civil, vendedor ambulante, diaristas, cabeleireiros, dentre outras profissões em que o trabalhador necessita contato com o cliente.

Ao longo das semanas em que a Pandemia de COVID-19 foi se espalhando pelo Brasil, os Decretos sobre regulação de distanciamento social foram surgindo, trazendo desafios para os gestores de empresas em todo país. Como cada Estado deliberou conforme o seu entendimento, não havia uma padronização sobre os protocolos, causando problemas a empresas que tinham negócios em mais de um Estado da federação.

Implementar o sistema de teletrabalho foi ainda mais desafiador se considerarmos a urgência da Pandemia e a falta de planejamento adequado. Questões sobre estrutura física, metodologia de controle de horários e produtividade, bem como remuneração e benefícios tiveram que ser pensadas de um dia para o outro (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021).

Diante deste cenário de incertezas, algumas empresas passaram a delegar funções a serem executadas fora do ambiente da organização, preferencialmente da casa do colaborador, com o auxílio de tecnologias de informação e comunicação, como programas e softwares para reuniões em grupo, envio de arquivos e outras interações (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022).

No Brasil, muitas organizações públicas não criam processos de relação entre o trabalho desempenhado com a produtividade e a efetividade do serviço prestado. Também há pouca autonomia para relacionar a remuneração com a produtividade, onde tradicionalmente o salário

é fixo e sem alterações caso o servidor público tenha desempenho abaixo do esperado ou da média dos colegas, o que vai causando o efeito coletivo de que todos podem trabalhar a mesma carga horária, mas com menos intensidade ou interesse no melhor serviço possível, uma vez que o seu rendimento será o mesmo, independentemente de seu esforço para melhoria das métricas de desempenho e satisfação (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022).

2.3 O trabalho remoto pós-COVID-19

Conforme pesquisa de Bridi et al (2020), quase 40% dos respondentes relataram que se tiverem a oportunidade, desejam permanecer em regime de teletrabalho. Contudo, quase 60% desejam o trabalho presencial ou não souberam responder à pergunta, o que demonstra que precisam de mais tempo para identificar uma preferência por qual sistema de trabalho seria mais benéfico para o trabalhador e para a organização (BRIDI et al, 2020).

Há uma grande oportunidade aliada ao teletrabalho, que é a chance de reduzir custos através da diminuição de necessidade de espaço físico para escritórios, otimizar processos, desenvolver o empreendedorismo e talentos, dando mais liberdade para que os colaboradores possam contribuir com melhorias na organização. Sabe-se do rígido processo de hierarquização das estruturas, principalmente no setor público e em grandes empresas, contudo, a possibilidade de crescimento é um fator de encorajamento do *home office* (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020).

As produções acadêmicas brasileiras sobre o COVID-19 foram construídas sob o enfoque do impacto da pandemia na vida das pessoas e nas empresas. Tais pesquisas trouxeram discussões acerca do comportamento humano diante da impossibilidade de trabalhar no ambiente empresarial, bem como do efeito emocional do distanciamento social nas organizações. Há uma perspectiva de que com o passar do tempo, as empresas e o setor público passarão a adotar medidas para amenizar os impactos do *home office* na vida de seus colaboradores, e assim, criar uma metodologia para chegar ao meio termo, ou sistema de trabalho híbrido, que constituiria um trabalho com carga horária em parte remota, em parte presencial (COSTA et al, 2020).

Considerando que em 2019 a taxa de pessoas que realizavam atividades laborais de casa era de aproximadamente 6% da população empregada no Brasil e que em 2012 esse número era de 3,7%, pode-se afirmar que o modelo de trabalho remoto tornou-se uma realidade para

muitas empresas e órgãos públicos, e que conforme as entidades forem melhorando suas estruturas e processos, esse número tende a manter ou aumentar (IBGE, 2020).

A maioria da população em idade para trabalhar é composta por mulheres (51,6%), contudo, a taxa de mulheres ocupadas é de 42,8%. Isso indica que há algum motivo para que as mulheres tenham menos espaço no mercado de trabalho, indicador que pode ser diminuído com a expansão do teletrabalho e melhoria nas políticas empresariais para fomentar a empregabilidade de mulheres, jovens, idosos e outros grupos de minorias étnicas (IBGE, 2020).

Cabe às organizações, sejam públicas ou privadas, a missão de preparar, planejar e executar um ambiente organizacional que seja propício ao teletrabalho, com estrutura física disponível para ser alocada na residência do colaborador, preparar a parte emocional do mesmo, uma vez que com o *home office*, as interações sociais entre os colegas tendem a diminuir, o que pode causar disfunções psicológicas e sociais (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Para a OIT (2020), é importante que o planejamento das diretrizes de teletrabalho seja realizado com a colaboração dos empregados e seus representantes, com inclusão de seus pontos de vista, para que as ações possam ter o efeito desejado, que é de manutenção dos resultados mesmo em *home office*. Também é necessário observar a experiência e percepção dos trabalhadores, e a cada feedback, ir melhorando os processos de gestão remota e de estrutura física.

No Brasil, alguns órgãos da administração indireta têm iniciado um processo de migração de atividades para o teletrabalho. Alguns setores de Tribunais de Justiça, Justiça do Trabalho, Receita Federal, Tribunais de Contas e Advocacia Geral da União já têm praticado o *home office* desde o ano de 2011. Outros órgãos estão estruturando seus processos internos para que seus colaboradores possam realizar as tarefas de suas casas (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Considerando uma pesquisa do IPEA (2020) em outubro de 2020, o perfil predominante do teletrabalhador é do gênero feminino com 57,8% da força de trabalho, sendo que 65,3% das pessoas são consideradas de cor branca, os trabalhadores com ensino superior completo representam 76% do universo de teletrabalhadores, o que indica que com maior qualificação ocorrem melhores oportunidades de trabalho, já quem tem idade entre 30 e 39 anos representam cerca de 32% dos empregados atuando em casa (IPEA, 2020).

Pode-se citar o caso ocorrido no estado de Santa Catarina, onde ocorreu a implantação de *home office* em algumas instituições do Poder Judiciário, como o Ministério Público,

Tribunal de Justiça e o Tribunal Regional do Trabalho da 12^o região. A implantação dos programas de teletrabalho foi realizada com a contribuição do setor de gestão de pessoas de cada órgão, e foram implementadas em menos de 10% das vagas ocupadas em cada entidade (LEITE; LEMOS, 2021).

O Brasil possui potencial de realizar aproximadamente 22% das atividades públicas e privadas de forma remota, através de teletrabalho. Já nos Estados Unidos o índice é de 42%. A atividade de teletrabalho permite que pessoas idosas, jovens, mulheres e outros grupos possam realizar atividade laboral da mesma forma, o que faz o *home office* ter uma orientação de inclusão no mercado de trabalho, como é feito no Japão (CASAGRANDE; DUARTE, 2020).

2.4 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para pessoas e organizações

O uso de ferramentas digitais de comunicação trouxe ao mundo do trabalho a possibilidade de trabalhar fora do ambiente da empresa ou da organização, seja pública ou privada, muitas vezes até em outras cidades, estados e países. Há uma relação entre a quantidade de pessoas realizando teletrabalho e redução de perdas econômicas causadas pela pandemia de COVID-19. As empresas que adotaram o regime de *home office* tiveram menos prejuízo econômico se comparadas às que tiveram suas atividades suspensas e não realizaram o teletrabalho (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2022).

Conforme Bridi et al (2020), o teletrabalho foi visto como algo positivo para grande parte dos trabalhadores que participaram da pesquisa. Dentre os pontos destacados, o fato de não necessitar deslocamento até o local de trabalho é apontado como a principal motivação para o teletrabalho, principalmente se considerarmos a dificuldade de mobilidade urbana nos grandes centros. Também se cita a flexibilidade de horários e o fato de as pessoas passarem mais tempo juntas, no ambiente doméstico com seus familiares.

Para Casagrande e Duarte (2020), outros fatores que têm sido mencionados são o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde o trabalhador passa a ter mais qualidade de vida no trabalho, uma vez que está em sua própria casa, bem como o aumento da eficiência, quando o empregado passa a desfrutar de mais tempo livre com seus familiares e amigos, iniciando assim, um processo de melhoria de seus aspectos emocionais, que muitas vezes são afetados no ambiente de trabalho.

Contudo, existem alguns fatores que possuem aspecto negativo na vida do teletrabalhador, que podem ocorrer aos poucos, ou repentinamente. Considerando que a maior

parte dos empregados designados ao *home office* foram instruídos com urgência e às vezes com pouca instrução técnica, o teletrabalho trouxe problemas para o dia a dia das pessoas, empresas e entidades públicas.

A falta de organização dos trabalhadores, aliada ao despreparo dos superiores trouxe a luz o aumento da carga horário de trabalho, stress, diminuição da qualidade de vida no horário de trabalho, visto que em casa, muitas pessoas passaram a diminuir seus hábitos de higiene, como não tomar banho para sair ou usar certas vestimentas que seriam inadequadas ao ambiente empresarial, como pijamas e roupas de baixo.

Também se observou um aumento nos dias trabalhados, onde as pessoas passaram a realizar tarefas aos finais de semana, para cumprir prazos e metas estabelecidas pelos superiores. Ocorreu também, uma percepção dos trabalhadores de que o ritmo de trabalho ficou mais acelerado e com mais pressão, e não existiam os momentos de decompressão, como o popular cafezinho no intervalo, onde culturalmente, os empregados possuem o momento de conversas assuntos fora do trabalho. Um fato que deve ser observado com muita atenção, pois a queda de produtividade traz risco para a organização, seja privada ou do setor público, e pode afetar o andamento de diversos projetos, causando danos a todos (BRIDI et al, 2022).

Também a falta de interação social com os colegas de trabalho é apontado como um fator de queda de produtividade, bem como fator de risco para doenças psicológicas, além de dificuldade em separar a vida pessoal e profissional (CASAGRANDE; DUARTE, 2020). Há que se aperfeiçoar os processos de comunicação virtual, onde ocorrem reuniões em que alguns participantes ingressam na reunião, porém, sem ligar microfone ou câmera, o que diminui o contato e a interação. Não é incomum encontrar reuniões de trabalho com pessoas que acessam no início, e depois partem para outras tarefas, que podem ser do lar ou de outras demandas de trabalho (SANTOS; SARAIVA, 2020).

O conceito de *home office* foi trazido para o dia a dia das empresas quase que repentinamente, uma vez que o tema era restrito a empresas de grande porte. O desafio para as pequenas empresas foi de fazer cumprir o compromisso e responsabilidade do empregado com a empresa, diante do contexto de trabalhar de casa. Além do distanciamento social, a fim de evitar propagação do COVID-19, o *home office* oferece uma alternativa para redução dos custos, visto que a empresa ou órgão diminui o espaço físico para seus colaboradores e com isso, consegue otimizar espaços, resultando em salas menores e por consequência, redução dos custos fixos como aluguel, IPTU, manutenção e limpeza (DUARTE et al, 2022).

No Brasil, o teletrabalho foi implantado para suprir a necessidade de manutenção das atividades empresariais, contudo, havia diferenças culturais a serem enfrentadas pelas empresas e principalmente, os trabalhadores. O compromisso e responsabilidade são os mesmos se o trabalho for realizado dentro da empresa, contudo, há muita dificuldade para algumas empresas implantarem a sua metodologia de trabalho no teletrabalho. Pessoas da área de TI (Tecnologia da informação) são mais habituadas a trabalhar remotamente, muitas vezes até em outros estados e países, por isso, empresas de tecnologia, aparentemente, aderiram mais facilmente ao *home office* (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022).

Conforme Filardi, Castro e Zanini (2020), há estudos que indicam alguns pontos que são considerados importantes para que o teletrabalho seja implantado com sucesso. De acordo com o autor, a implantação gradativa do teletrabalho, estimulação de atividades de confraternização, estímulo à criatividade, proatividade e inovação são fatores determinantes para o trabalho ser realizado com taxas de efetividade próximas ao do trabalho presencial.

O Quadro 1 apresenta, então, uma síntese com as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, apontadas pelos autores citados neste estudo:

Quadro 1 – Algumas vantagens e desvantagens do teletrabalho para pessoas e organizações

| | |
|---|---|
| <p>Vantagens para a organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução dos custos com estrutura física - Melhoria de produtividade dos colaboradores | <p>Desvantagens para a organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de controle sobre os colaboradores - Risco de falhas em processos - Pouca comunicação entre chefes e subordinados |
| <p>Vantagens para as pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução dos custos com transporte - Flexibilidade de horários - Redução do stress - Maior tempo em convívio familiar | <p>Desvantagens para as pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não saber separar vida pessoal da vida profissional - Dificuldade de gerenciamento de tempo e tarefas - Queda de produtividade - Aumento da carga horária - Falta de relacionamento interpessoal |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos autores citados neste estudo (2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve abordagem qualitativa e exploratória. Uma pesquisa qualitativa é executada com um olhar na percepção dos entrevistados, com uma visão holística e sistêmica, onde o pesquisador estuda as coisas em seu estado natural, para entender ou interpretar as suas ações (ALVES; AQUINO; 2012). Por essa abordagem, é grande a importância atribuída aos atores envolvidos na pesquisa, com suas percepções e entendimentos, bem como a descrição fidedigna dos elementos e fenômenos que estão sendo observados (AUGUSTO et al, 2011).

O principal instrumento de pesquisa foi um questionário *on-line*, com questões abertas, aplicado via *Google Forms*, aplicado a 45 servidores públicos, com atuação no litoral norte gaúcho, no período de dezembro de 2022 até janeiro de 2023.

O questionário é uma ferramenta científica, constituído de perguntas estruturadas, com uma ordem a ser seguida, e que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador, que tem como objetivo principal, coletar informações de um determinado grupo de pessoas. Os questionários são utilizados para obtenção de dados, com maior frequência em pesquisas qualitativas. Pode conter perguntas abertas, que são mais fáceis de elaborar e permite uma resposta mais ampla. Já as perguntas fechadas, devem ser elaboradas para apresentar todos os cenários possíveis para que o seja respondido com maior nível de fidelidade (MOYSÉS; MOORI, 2007).

Os servidores participantes foram selecionados, por acessibilidade e conveniência, a partir de contatos do próprio pesquisador, e são servidores públicos de órgãos municipais e estaduais, com lotação no litoral norte do RS.

As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos do estudo. O roteiro do questionário consta do Apêndice A.

Os dados das questões fechadas foram analisados por análise estatística descritiva simples, e os dados das questões abertas foram analisados por parte da técnica de análise de conteúdo, com as categorias tendo sido definidas a priori pelas próprias perguntas do questionário (BARDIN, 2011).

4 RESULTADOS DO ESTUDO

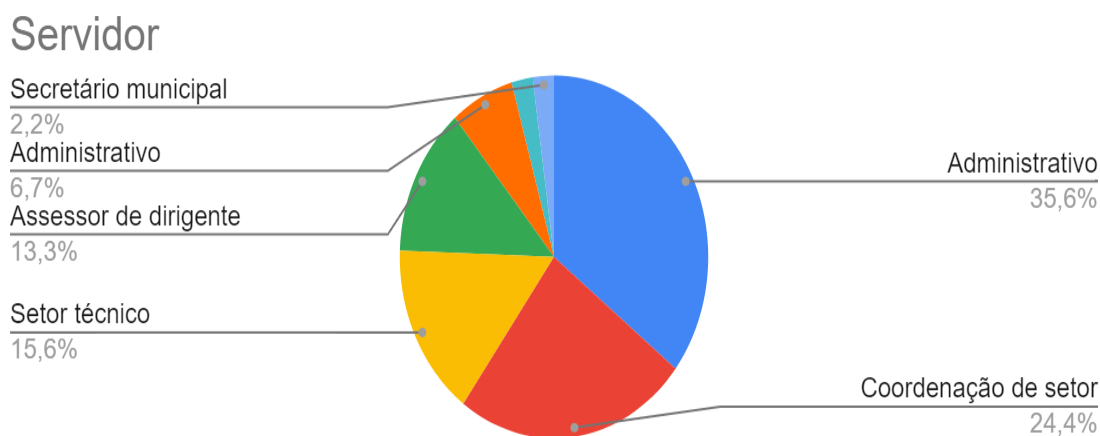
4.1 Perfil dos respondentes

Eis as características dos respondentes do questionário:

- a) Quanto ao cargo ocupado: Com base nas respostas, temos as seguintes ponderações: 51,1% dos entrevistados são servidores comissionados, com ingresso através de livre nomeação pelo gestor. Já a quantidade de servidores efetivos, com ingresso no serviço público através de concurso público foi de 37,8%, o restante dos respondentes foram classificados como estagiários ou empregados terceirizados.
- b) Quanto à área de atuação: Destes entrevistados, 93,3% atuam no serviço público no litoral norte do RS e 6,7% atuam em outra região do Estado.
- c) Gênero: Pessoas do gênero feminino são maioria dos respondentes, com 53,3% e do gênero masculino são 46,7%.
- d) Idade: Em relação a idade dos respondentes, ocorreram respostas de diversas faixas etárias, com destaque para a faixa entre 35 e 45 anos, que foi a resposta de 37,8% das pessoas, seguidas de 24,4% na faixa de 45 e 55 anos e logo em seguida, com 22,2% às pessoas que possuem idade entre 25 e 35 anos.
- e) Escolaridade: A pergunta sobre a formação dos servidores apresentou quer 28,9% das pessoas informaram ter uma pós-graduação completa, seguida de 24,4% por quem possui a graduação completa e as pessoas que haviam concluído até o ensino médio somam os mesmos 24,4%, já 11,1% estão cursando uma graduação.
- f) Tempo de serviço público: Foi questionado sobre o tempo de trabalho no serviço público, somando todos os cargos já ocupados pelos entrevistados. Obteve-se a resposta de que 28,9% estão no serviço público de 5 a 10 anos, seguido de 26,7% que estão trabalhando entre 1 e 5 anos, já quem atua entre 10 e 15 anos foi de 24,4% das pessoas. Também ocorreu de 8,9% responderam que estão no setor público há mais de 20 anos.

- g) Esfera de atuação: A maioria dos participantes da pesquisa informaram que atuam na administração municipal de algum município do litoral norte, com o total de 80% das respostas. Os servidores estaduais representam 17,8% dos entrevistados e 2,2% atuam na esfera federal.
- h) Sobre cargos de liderança: Questionados sobre atuação em liderança de equipes, a resposta de 64,4% dos entrevistados foi de que sim, atuaram como líderes de equipe nos últimos 4 anos, contra 28,9% que não atuaram como líderes. Ocorreram 6,7% de respostas onde os servidores não souberam opinar ou não tinham informações suficientes.
- i) Quanto ao conteúdo do cargo ocupado: Do universo de 45 respostas, obteve-se a predominância de cargos com funções administrativas com atendimento ao público, que representam 35,6% dos entrevistados, seguidos de cargos de coordenação de setores e atendimento ao público, com 24,4%, com 15,6% temos os cargos técnicos, que neste estudo foram apresentados os cargos de arquitetura e engenharia, atendimento psicossocial e serviços jurídicos. Os técnicos relataram que realizam atendimentos a cidadãos e contribuintes, com atendimento externo fora do ambiente do setor. Obteve-se 13,3% de respostas de servidores em cargos de assessoria de dirigente, de secretário, de vereador ou de vice-prefeita. Os cargos administrativos sem atendimento ao público somam 6,7% das respostas e o de secretário municipal apenas 2,2% (Gráfico 1).

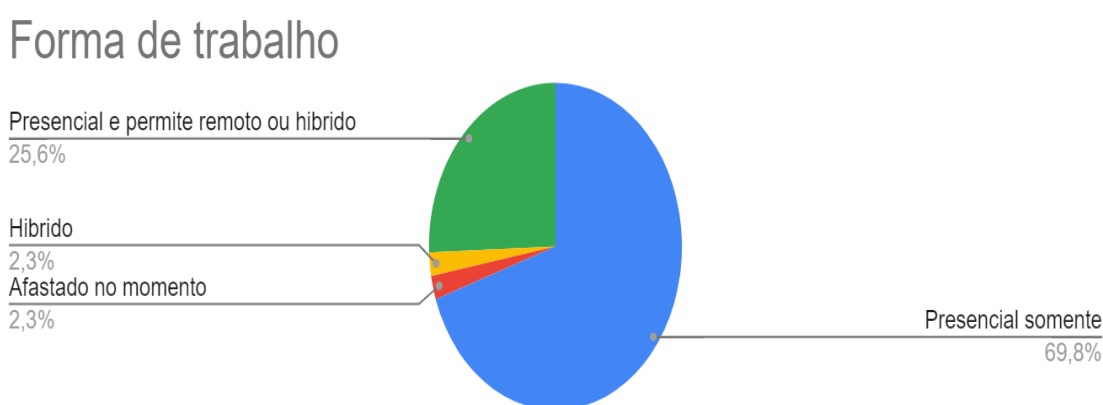
Gráfico 1 – Quanto ao cargo ocupado



Fonte: Dados do estudo (2023).

j) Formas de trabalho em que atua no momento: Questionados quanto à forma de trabalho, se presencial, híbrido ou remoto, bem como da possibilidade de atuação em um regime diferente do atual, os entrevistados informaram que para 69,8% dos casos, atuam com regime de trabalho presencial. Já quem respondeu que atua no modelo presencial e as suas funções poderiam ser feitas de modo híbrido ou remoto correspondem a 25,6% dos respondentes. 2,3% informaram que já atuam no modelo híbrido e 2,3% estão afastados neste momento (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Quanto ao cargo ocupado



Fonte: Dados do estudo (2023).

4.2 Sobre se escolheriam o teletrabalho e/ou o trabalho híbrido

Foi questionado aos servidores sobre se, caso houvesse possibilidade, optariam pelo teletrabalho ou modelo híbrido.

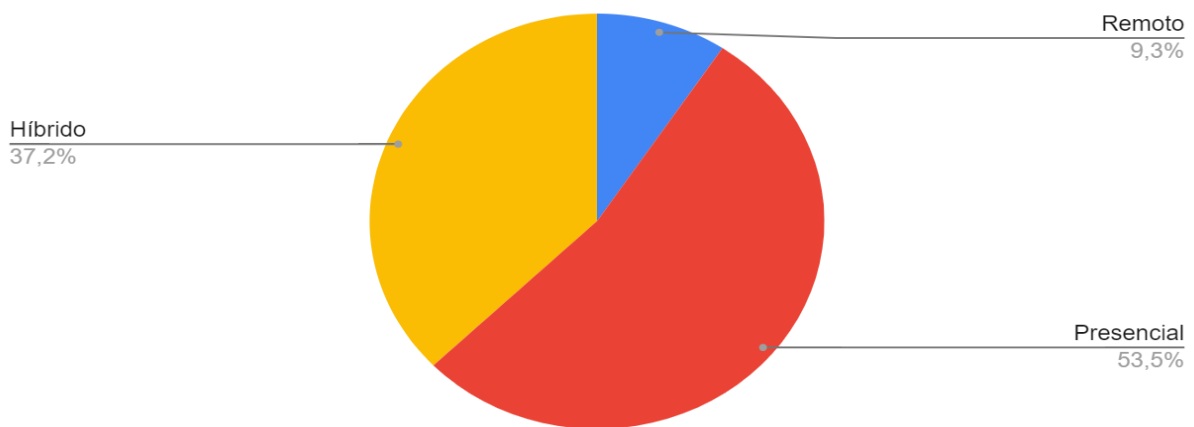
Considerando a resposta de 53,5% dos participantes desta pesquisa (Quadro 1), a preferência deste grupo é de executar suas funções e atividades de forma totalmente presencial. O motivo apontado pelos servidores é de que o trabalho é melhor desenvolvido no convívio de outros colegas, bem como do contato com o público que procura o serviço público. Também foi informado que o deslocamento até o local de trabalho pode incentivar o engajamento do servidor público para realizar suas atividades com excelência.

Já o formato híbrido foi indicado por 37,2% como a modalidade de trabalho ideal para esse grupo de servidores públicos. O avanço das ferramentas de tecnologia foi apontado como fator determinante para o bom trabalho híbrido para um setor público, além de menos desgaste

físico e mental, redução de custos com transporte e deslocamento, além de maior capacidade de concentração. A escolha pelo formato híbrido se dá, levando em conta as respostas, para que não se perca o contato com os colegas e superiores, o que pode causar prejuízos à entidade, aos servidores e à população atendida.

Gráfico 3 – Preferência na forma do trabalho

Preferência na forma do trabalho



Fonte: Dados do estudo (2023).

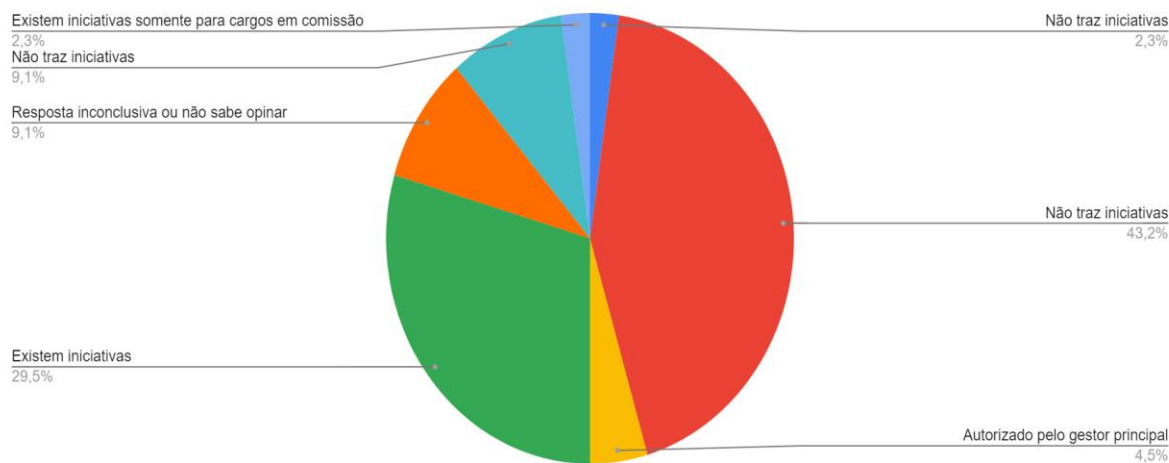
Apenas 9,3% dos entrevistados fariam uma jornada de trabalho integralmente remoto, com os motivos de maior rendimento e não haver necessidade de deslocamento.

Comparado com os dados da pesquisa realizada por Bridi et al (2020), quase 40% dos respondentes relataram que se tiverem a oportunidade, desejam permanecer em regime de teletrabalho. Contudo, quase 60% desejam o trabalho presencial ou não souberam responder à pergunta, o que demonstra que precisam de mais tempo para identificar uma preferência por qual sistema de trabalho seria mais benéfico para o trabalhador e para a organização (BRIDI et al, 2020). Analisando as duas pesquisas, observamos as respostas de grupos distintos, com resultados bem semelhantes.

4.3 Sobre como percebem que o setor público trata o trabalho remoto

Para 43,2% dos entrevistados, em seu convívio social e laboral, não há tratativas, discussões ou interesse para que funções sejam realizadas de modo remoto ou híbrido (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Como percebem que o setor público trata o trabalho remoto



Fonte: Dados do estudo (2023).

Foram apontados alguns motivos que levam a crer o porquê do poder público não buscar alternativas como trabalho híbrido ou remoto, dentre o que foi dito, tem destaque para a dificuldade e impossibilidade do poder público criar ou aceitar inovações nos processos de trabalho, como a fiscalização do ponto eletrônico e das formas de gerenciamento de metas de produtividade

Também foi citada a crença empírica de que o servidor público só produz plenamente se estiver em seu ambiente de trabalho, bem como da diferença de tratamento entre servidores efetivos e comissionados, o que poderia causar problemas de relacionamento e produtividade.

Já para 29,3% dos participantes da pesquisa, o poder público tem iniciado um debate dentro de suas estruturas, para amadurecer a ideia do teletrabalho dentro das organizações. Pela percepção destes servidores, estão ocorrendo ações como debates, reuniões *on-line*, treinamentos e discussões sobre implantação de teletrabalho e comportamento do servidor em atividade remota.

Um grupo de 9,1% respondeu de forma inconclusiva ou não souberam responder o questionário. Mesmo número de pessoas que relataram que em seus órgãos não se aplica o trabalho remoto, devido a sua atividade de atendimento externo ou diretamente ao público, bem como não se cogita o *home office*.

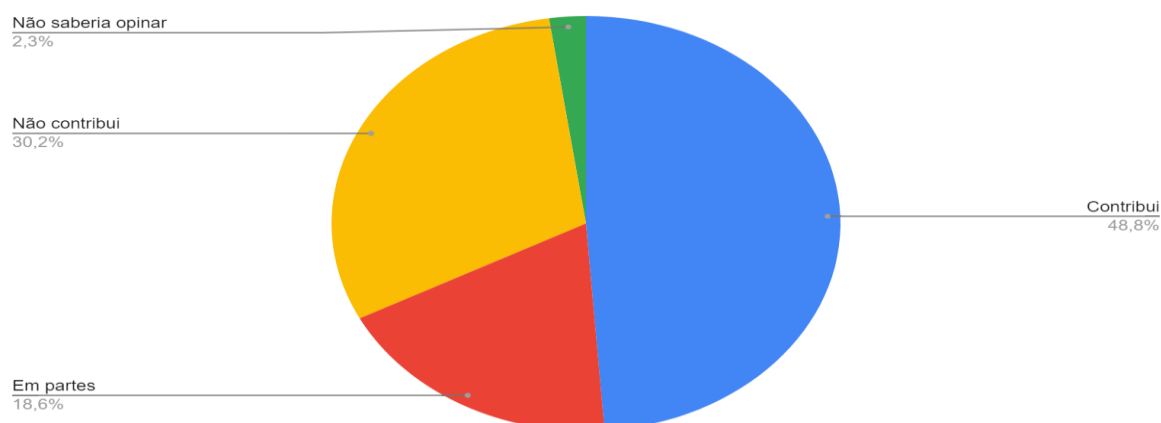
Para 4,5% das pessoas, o gestor principal autorizou que cada setor tenha uma organização própria para que possam realizar tarefas em modelo híbrido, e que o controle seja realizado pelo supervisor ou coordenador. Um pequeno grupo informou que as atividades em teletrabalho são somente para cargos em comissão, considerando sua percepção.

Consultando parte da bibliografia sobre a implantação de teletrabalho no Brasil, percebeu-se que muitas organizações públicas não criam processos de relação entre o trabalho desempenhado com a produtividade e a efetividade do serviço prestado. Também há pouca autonomia para relacionar a remuneração com a produtividade, onde tradicionalmente o salário é fixo e sem alterações. Nos casos em que o servidor público tenha desempenho abaixo do esperado ou da média dos colegas, o que vai causando o efeito coletivo de que todos podem trabalhar a mesma carga horária, mas com menos intensidade ou interesse no melhor serviço possível, uma vez que o seu rendimento será o mesmo, independentemente de seu esforço para melhoria das métricas de desempenho e satisfação (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022). Isto corrobora os resultados desta pesquisa, que mostra ainda o poder público inerte quanto a projetos de *home office*.

4.4 Sobre se acreditam que o trabalho remoto/híbrido contribui para a eficiência em sua área de atuação

Questionados quanto a contribuição do teletrabalho para o alcance de objetivos do setor público, 48,8% relataram que o trabalho de modelo híbrido viria para acrescentar em qualidade de vida para o servidor, redução de custos para o mesmo e para a organização, deixando a máquina pública mais eficiente e com menor custo de operação, bem como de outros fatores que trariam maior produtividade ao setor (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Sobre se acreditam que o trabalho remoto/híbrido contribui para a eficiência em sua área de atuação



Fonte: Dados do estudo (2023).

Já 30,2% dos participantes possuem a percepção de que essa modalidade de trabalho traria prejuízos aos servidores, aos cidadãos ou ao próprio poder público, isto porque, de acordo com as respostas, o setor público não possui métricas claras e objetivas de como quantificar o trabalho remoto, ainda existe uma parcela da sociedade que não possui domínio de ferramentas digitais para um atendimento de demanda virtual, o atendimento presencial dirime qualquer dúvida existente, além de o contato humano ser uma necessidade social e até de saúde.

O grupo que concorda parcialmente que o teletrabalho traz benefícios a todos é formado por 18,6% dos respondentes. Para tal grupo, funções administrativas poderiam ser realizadas de casa, desde que o setor público ficasse encarregado de fornecer o equipamento físico e treinamento das ferramentas digitais, como softwares e aplicativos, para o desenvolvimento de reuniões virtuais.

Também foi relatado que se deve fazer uma avaliação da disciplina do servidor, para este não cair produtividade estando longe do ambiente tradicional de trabalho. Obteve-se que 2,3% das pessoas não souberam responder.

Observe-se que há uma grande oportunidade aliada ao teletrabalho, que é a chance de reduzir custos através da diminuição de necessidade de espaço físico para escritórios, otimizar processos, desenvolver o empreendedorismo e talentos, dando mais liberdade para que os colaboradores possam contribuir com melhorias na organização.

Sabe-se do rígido processo de hierarquização das estruturas, principalmente no setor público e em grandes empresas, contudo, a possibilidade de crescimento é um fator de encorajamento do *home office* (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020), sendo, assim, uma clara contribuição, sob alguns aspectos, para o setor público.

4.5 Vantagens/potencialidades do teletrabalho para o serviço público e/ou para o servidor

Considerando as respostas, foi elaborada uma síntese (Quadro 2) das vantagens apontadas pelos participantes, tanto para o servidor, quanto para o órgão público, ampliando, com mais detalhes, o que já estava apresentado no Quadro 1 do referencial teórico deste estudo, em termos de vantagens.

Quadro 2 – Vantagens do teletrabalho para o servidor e para o órgão público

| Vantagens para o servidor | Vantagens para o órgão público |
|---|--|
| Mais foco na tarefa, com poucas distrações, | Redução dos custos fixos, como material de limpeza, energia elétrica, redução de contratos de higienização |
| Realiza suas atividades dentro de um horário mais flexível | Agilidade no despacho de processos eletrônicos |
| Mais qualidade de vida e conseqüente, maior produtividade | Reduz custos do contribuinte (cidadão), que não necessita ir até o órgão levar sua demanda |
| Redução dos custos com transporte | Maior celeridade dentro dos setores |
| Maior liberdade e gerenciamento de tempo | Maior disponibilidade de horários de atendimento ao cidadão, com flexibilidade de horários |
| Redução de nível de stress no ambiente de trabalho | Redução de custo de transporte e de despesas com veículos, manutenção, motoristas |
| Redução do tempo em deslocamento, principalmente em transporte público | Facilidade dos canais de atendimento |
| Aumento da qualidade do tempo em casa com a família | |
| Aumento de engajamento na atividade desenvolvida | |
| Possibilidade de resolver demandas em qualquer local geográfico, como em outras cidades | |
| Atendimento a demandas regionais sem a necessidade de deslocamento, para quem atua em nível estadual e ou federal | |

Fonte: Dados do estudo (2023).

Dá-se ênfase, especialmente, para a redução dos custos de transporte, locomoção, além da redução de perda de tempo em deslocamento e no trânsito, bem como flexibilidade de alguns horários de trabalho. Considera-se ainda a importância do aumento de tempo com a família, no

ambiente doméstico, como os principais fatores de vantagens para os trabalhadores do modelo *home office*, conforme Bridi et al (2020).

Já as vantagens para as organizações são listadas por Casagrande e Duarte (2020), como, principalmente, redução de custos com estrutura física, melhoria do desempenho dos funcionários que atuam em teletrabalho, pois passaram a contar com maior qualidade de vida proporcionada pela redução de stress e outros fatores citados anteriormente.

4.6 Desvantagens/desafios do teletrabalho para o serviço público e/ou para o servidor

Questionados sobre possíveis desvantagens para o servidor público e para o setor público em geral, os participantes da pesquisa apontaram diversos fatores que poderiam trazer problemas para ambos. Considerando as respostas, foi elaborada uma síntese (Quadro 3) das desvantagens apontadas pelos participantes, tanto para o servidor, quanto para o órgão público, ampliando, com mais detalhes, o que já estava apresentado no Quadro 1 do referencial teórico deste estudo, em termos de desvantagens.

Quadro 3 – Desvantagens do teletrabalho para o servidor e para o órgão público

| Desvantagens ao Servidor | Desvantagens ao setor público |
|---|--|
| Dificuldade de organização em casa com crianças, o que traz problemas de concentração e de rotina para o ambiente de trabalho/casa | Risco de redução de produção, quando o servidor estiver em casa e ocasionalmente, não cumprir com suas tarefas |
| Restrição de interação social com outros colegas e superiores e dificuldade de aprendizagem de novas funções | Não é um modelo universal, e depende do tipo de atividade a ser executada |
| Perda de direitos trabalhistas | Redução da eficiência |
| Dificuldade de organizar um espaço físico para o desempenho do trabalho, como um <i>home office</i> ou dormitório que não esteja sendo ocupado por um morador da residência | Ocasiona processos de burocracia tecnológicas |
| Problemas psicológicos e emocionais, como sensação de confinamento, ao passar todo o tempo dentro de sua própria casa, sem contato com outras pessoas, de diferentes grupos sociais | Dificuldade de controle de ponto de Cargos em Comissão |
| Isolamento do grupo social do trabalho | Dificuldade em adequar a rotina de quem faz atividades internas e externas, com a melhoria da gestão do tempo |
| Distrações do lar, como familiares, visitas, filhos, animais e outros fatores que dificultam a concentração | Problemas de disciplina e pró atividade dos servidores, que em casa, podem realizar apenas a tarefa mínima, e passar o processo adiante com falhas |
| Falta de disciplina, que pode causar atrasos nos prazos | Dificuldade de controle de fluxo de trabalho, efetividade, criação de indicadores de desempenho, feedbacks e na qualidade do serviço prestado |

| | |
|--|---|
| Problemas de engajamento da equipe de trabalho | Menor velocidade no atendimento a demandas, quando o cidadão não possui domínio de ferramentas de comunicação digital |
| Manutenção do ritmo de produtividade | Ausência de contato com outros setores, que eventualmente existe troca de informações |
| | Dificuldade de consultar documentos físicos que estejam arquivados no setor ou órgão |
| | Problema de comunicação com a população <i>offline</i> |
| | Falta de mecanismos de controle e cobrança de produtividade |

Fonte: Dados do estudo (2023).

Considerando as referências bibliográficas já citadas, observa-se que as desvantagens apontadas pelos participantes desta pesquisa vão (bem) além daquelas mostradas por Casagrande (2020) como a falta de organização dos trabalhadores, o excesso de carga horária, aumento do ritmo de trabalho, sem distinção entre dias trabalho e finais de semana. A queda de produtividade traz riscos à estabilidade do colaborador, que pode ter seu desligamento da empresa devido à dificuldade de adaptação ao teletrabalho, conforme Bridi et al (2022).

Já a empresa ou organização sofre com a queda de produtividade, causando prejuízos financeiros, no caso de empresas, e aos usuários dos serviços públicos, em se tratando de organização pública. Santos e Saraiva (2020) apontam, por exemplo, que a empresa ou órgão dispense maior tempo com reuniões síncronas, sem que haja de fato uma produtividade sobre o tema proposto. É comum acontecerem reuniões virtuais em que os participantes passem o tempo todo fazendo outras tarefas.

4.7 Responsabilidades do serviço público e do servidor individualmente no processo de implantação do teletrabalho/trabalho híbrido

Considerando a implantação de um sistema de trabalho de teletrabalho, foi questionado sobre as responsabilidades de cada participante neste processo, ou seja, do servidor público que fará *home office* e do setor público para que o trabalho seja realizado dentro do padrão exigido. A síntese das respostas é apresentada no Quadro 4:

Quadro 4 – Responsabilidades do servidor e do órgão público na implantação do teletrabalho/trabalho híbrido

| Responsabilidade do servidor | Responsabilidade do órgão público |
|--|---|
| Cumprimento de sua obrigação legal como servidor público | Estrutura física adequada para o trabalho |
| Disciplina, foco no trabalho, boa administração do tempo | Equipamentos eletrônicos: computador, telefone, impressora |
| Evitar procrastinação | Treinamentos e capacitação sobre o trabalho a ser realizado e sobre a implantação do <i>home office</i> |
| Realizar suas tarefas com mesma capacidade da modalidade presencial | Redução burocrática |
| Cumprimento de sua jornada de trabalho | Ajuda de custo para manutenção de internet de alta qualidade |
| Procurar conhecimento e qualificação por conta própria, através de cursos <i>on-line</i> | Determinar metas de rendimento das tarefas |
| Buscar aprimoramento de questões sociais, como convívio com colegas e trabalhar o lado emocional do <i>home office</i> | Oferecer canal de suporte técnico e psicológico aos servidores |
| Manter a conduta de trabalho, sempre lembrando que servidor público representa o órgão público quanto a população | Fazer planejamento das ações de todos os envolvidos no setor, para controle de metas |
| | Controle de presença, efetividade e produtividade dos servidores |

Tais pontos citados conferem com outros estudos já realizados, como visto em Santos e Saraiva (2020) onde cabe às organizações, sejam públicas ou privadas, a missão de preparar, planejar e executar um ambiente organizacional que seja propício ao teletrabalho, com estrutura física disponível para ser alocada na residência do colaborador, preparar a parte emocional do mesmo, uma vez que com o *home office*, as interações sociais entre os colegas tendem a diminuir, o que pode causar disfunções psicológicas e sociais (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Para a OIT (2020), é importante que o planejamento das diretrizes de teletrabalho seja realizado com a colaboração dos empregados e seus representantes, com inclusão de seus pontos de vista, para que as ações possam ter o efeito desejado, que é de manutenção dos resultados mesmo em *home office*. Também é necessário observar a experiência e percepção dos trabalhadores, e a cada feedback, ir melhorando os processos de gestão remota e de estrutura física.

4.8 Comentários e percepções adicionais

Foi elaborada uma questão final com comentários adicionais dos participantes da pesquisa, embora algumas pessoas tenham feito tais comentários em outras perguntas. Com base nestas respostas, tivemos pessoas solicitando cópia deste trabalho, fornecendo seu e-mail pessoal.

Ocorreu de diversas pessoas responderem que têm curiosidade sobre o assunto de teletrabalho, e que no futuro pretendem aprofundar este tema, seja para questão pessoal ou profissional, que venha a agregar no trabalho. Um servidor demonstrou desejo que os gestores públicos aplicassem estudos de viabilidade de implantação de *home office*, e que os servidores sejam convidados a participar de forma voluntária.

Outro, destaca a importância da qualificação do servidor tanto quanto máquinas e equipamentos de última geração, visto que são as pessoas que operam tais ferramentas, e as pessoas são peça fundamental na engrenagem da máquina pública.

Há que se destacar a percepção de haver lentidão do setor público em aceitar inovações, principalmente na gestão de recursos humanos, e o quanto essa prática desacelera a implantação do teletrabalho. Também é destaque a necessidade de treinamentos de servidores, como prática de gestão de pessoas, para que tenham um olhar humanizado nos atendimentos, pois cada demanda de cada órgão, representa uma pessoa ou família que tem um problema a ser solucionado ou encaminhado pelo poder público.

Outro servidor apontou a importância e necessidade de implantação do teletrabalho gradativamente, para que os testes possam ocorrer para aprimorar o processo e melhorando a qualidade do serviço público e de vida dos servidores.

Considerando a literatura, como em Schikmann (2010), existem fatores que causam lentidão na administração pública, em especial na gestão de pessoas. Problemas de relacionamento entre cargos comissionados e cargos efetivos, falta de experiência e qualificação de pessoas nomeadas por motivos políticos, substituição de chefias a cada período eleitoral são algumas das causas de erros causados por gestores que planejam suas ações pensando somente na eleição futura.

Também é importante citar a baixa tendência de inovação na administração pública, motivada por barreiras legais ou por vontade do gestor, com pensamentos de administração patrimonialista bem enraizados. O uso de ferramentas tecnológicas vem, na teoria, para facilitar o trabalho e melhorar o desempenho das organizações. O que se encontra de fato, são

instituições que travam com tamanha inovação, e por vezes, passam por retrocessos dentro de seus processos. Com a rapidez do contágio pela Pandemia de COVID-19 ocorreram poucos treinamentos sobre teletrabalho, devido a urgência de sua implantação (CASAGRANDE; DUARTE, 2020).

Além disso, nossa sociedade carece de processos gerenciais que equilibrem o trabalho realizado e a produtividade, principalmente na administração pública. Também não há liberdade jurídica para relacionar a remuneração do servidor com a produtividade (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar a percepção dos servidores que atuam ou atuaram em teletrabalho no litoral norte gaúcho. Pôde-se inferir que a modalidade do teletrabalho foi amplamente utilizada no início da Pandemia de COVID-19.

Todavia, após um breve período de adaptação, os setores foram organizando seus processos e estruturas para retornarem ao atendimento e trabalho presencial. Pode-se afirmar que o objetivo principal deste trabalho foi alcançado, pois identificou a existência de regime de teletrabalho em órgãos públicos no litoral norte do RS, mesmo que em menor número do que ocorreu no auge das restrições de circulação causadas pela COVID-19, bem como captou, atendendo aos objetivos específicos, percepções quanto a contribuições, vantagens, desvantagens e responsabilidades de servidores e organizações quanto à adoção do teletrabalho e/ou do trabalho híbrido.

Quanto aos objetivos específicos, fica evidente que os setores de trabalhos e rotinas administrativas, com pouco ou nenhum contato com o público, podem ser realizados de forma remota ou híbrida, porém, os dados ainda mostram que o servidor necessita de instruções e treinamento acerca dos desafios do teletrabalho, bem como de um ambiente propício, bem como, por outro lado, foram destacadas as percepções do teletrabalho como apresentando muitas desvantagens, na percepção atual dos servidores, o que gradualmente poderia mudar se permitida uma maior experimentação e abertura a esta modalidade.

A sugestão deste pesquisador é de que ocorra um rodízio ou escala de *home office*, onde, dentro de um mesmo setor, várias pessoas juntas possam realizar o teletrabalho dentro do período estipulado, tendo, como sugestão, o período de 3 meses em teletrabalho e 3 meses presencial para todos, diminuindo assim os possíveis prejuízos causados pelo distanciamento do ambiente de trabalho e dos colegas.

A sugestão se dá com base em experiência pessoal, onde o setor onde o pesquisador atua realizou teletrabalho através de escalas. Dividiram a equipe de trabalho em dois grupos, sendo que o primeiro grupo trabalhava “dia sim e dia não” em modo *home office*. Ocorreram diversas situações de atendimento ao trabalhador no dia do trabalho presencial, e no outro dia, o mesmo trabalhador retornou ao setor para dar seguimento ao atendimento, e o servidor que lhe atendeu presencialmente estava em *home office*. Daí a sugestão de que não haja essa divisão de grupos, mas, sim, de períodos onde todos estão em *home office* e todos não estão.

Considerando que em nossa pesquisa, obtivemos um resultado apontando para o trabalho híbrido e imaginando que um período de 3 meses seja confortável para que o trabalhador não perca o vínculo com o órgão ou os colegas, sugiro um sistema de rodízio trimestral para ir adaptando os trabalhadores e os setores públicos ao teletrabalho.

Com base em outros estudos que apontaram para um modelo de teletrabalho em que não se perca a produtividade e o engajamento do empregado, a sugestão deste pesquisador é de que se faça esse sistema de trabalho nos setores públicos em que haja essa possibilidade.

Dentre os impactos positivos para o servidor, se destacam fatores como, por exemplo, aumento da qualidade de vida, maior tempo com familiares e menos custos de deslocamento e transporte, principalmente em cidades com transporte público ineficiente.

Contudo, também há o possível impacto negativo na vida do servidor, como a ausência de convívio social com colegas e superiores, o que pode acarretar problemas psicológicos, bem como queda de produtividade causada pelas diversas distrações que ocorrem dentro da residência.

Como a pesquisa apresentou que quase 49% dos participantes acreditam que o teletrabalho contribuiria com melhoria dos serviços prestados pelo setor público, infere-se que o *home office* traria, de forma geral, benefícios para os órgãos, bem como aumento de produtividade, através dos servidores atuando com maior engajamento e comprometimento.

Ficou clara a falta de estrutura dos setores públicos em relação aos equipamentos eletrônicos disponíveis, sendo que muitos relatam ter que utilizar seus próprios telefones e computadores para reuniões de trabalho, gerando uma limitação no alcance do teletrabalho em setores públicos.

Uma limitação do estudo for ter sido necessário contar com contatos pessoais do pesquisador para as respostas, sugerindo possíveis vieses. Sugere-se que estudos futuros possam amplificar a análise em grupos maiores de servidores e em outros locais do Estado e do País. Ainda, outra sugestão seria a de que, também como forma de pesquisa e levantamento de dados, órgãos públicos criem comissões para identificar setores e pessoas que tenham aptidão, interesse e disponibilidade de realizar suas tarefas de *home office* ou modo híbrido.

Acredito, enfim, na contribuição deste trabalho para os administradores públicos possam planejar políticas e ações de inclusão da modalidade do teletrabalho dentro de suas estruturas organizacionais, com objetivo de redução de custos da máquina pública, melhoria de qualidade de vida de seus servidores e uma forma de inovação na administração pública.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. C; AQUINO, M. A. **A pesquisa qualitativa: origens, desenvolvimento e utilização nas dissertações do PPGCI/UFPB - 2008/2012.** 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/96292>. Acesso em: 30 jan. 2023.

ALVES, T.L.L.; AMORIM, A.F.A.; BEZERRA, M.C.C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao *Home office* em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraná, v. 25, n. Spe, p. e200234, fev./2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1463> . Acesso em: 27 dez. 2022.

AUGUSTO, C. A; SOUZA, J. P; DELLAGNELO, E. H. L; CARIO, S. A. F. **Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007/2011).** 2014. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ#:~:text=Segundo%20Denzin%20e%20Lincoln%20\(2006,as%20pessoas%20a%20eles%20conferem](https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ#:~:text=Segundo%20Denzin%20e%20Lincoln%20(2006,as%20pessoas%20a%20eles%20conferem). Acesso em: 30 jan. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Lua Nova: revista de cultura e política.** ed 81. 117-146, 2010. SP. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/vbw9kfFGD5nQkFfhMhRLQ3n/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 jan. 2023.

BRIDI, M.A., BOHLER, F.R., ZANONI, A.P., BRAUNERT, M.B., BERNARDO, K.A.S., MAIA, F.L., FREIBERGER, Z., & BEZERRA, G.U. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19.** Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020. Disponível em: http://https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/RELATRIO_DE_DIVULGAO_DA_PESQUISA_SOBRE_O_TRABALHO_REMOTO.pdf . Acesso em: 22 dez. 2022.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca**

de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759> . Acesso em: 20 dez. 2022.

CASAGRANDE, R.F.; DUARTE, G.R. Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis no Contexto do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 2020, São Paulo, FEA/USP. **Anais [...]**. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/2468.pdf?> . Acesso em: 20 dez. 2022.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: what we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v.11, n.590271, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>. Acesso em: 22 dez. 2022.

COREDE. **Site do COREDE Litoral Norte**, 2022. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Litoral>. Acesso em: 21 nov. 2022.

COSTA, A.S.M.; PAIVA, E.L.; PEINADO, M.V.G.; BREI, V.A. **Impactos da Covid-19 nas Organizações. RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, nov-dez, p.385-387, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/46GwyMxZHyrzrBmGHd3Qjfh/?lang=pt> . Acesso em: 30 dez. 2022.

DUARTE, F. L. P; HERCULANO, G.A.V; FRANCISCO, K. C. C; SANTOS, H. R. **O home office e a mudança da cultura nas organizações das empresas brasileiras**. 2022. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/12730136.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663> . Acesso em: 26 dez. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita**

Federal. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v18n1/1679-3951-cebape-18-01-28.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2022.

FRARE, A.B.; BEUREN, I.M. **Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia**. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, nov-dez, p.400-412, 2020. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol60-num6-2020/efeitos-informacao-na-inseguranca-engajamento-no-trabalho-em-tempos-pandemia> . Acesso em: 20 dez. 2022.

GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O trabalho remoto potencial e efetivo no Brasil: por que o hiato elevado entre estes**. IPEA, 2022. Site: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11094/1/td_2738.pdf. Acesso em: 30 jan. 2023.

IBGE CIDADES 2021 .**Site do IBGE Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/capao-da-canoa/panorama>. Acesso em: 21 nov. 2022.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101743_informativo.pdf . Acesso em: 20 dez. 2022.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD COVID-19**, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101727.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2022.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Carta conjuntura. O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou**. Brasília: Ipea; IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/02/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-o-que-a-pnad-covid-19-nos-mostrou/> . Acesso em: 20 dez. 2022.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. **Gestão de Pessoas e o Teletrabalho: Desafios e Possibilidades**. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/63069> .Acesso em: 22 dez. 2022.

MENDES, Ana Jullya de Souza; MARIN, Caroline; STRUZIATO, Izabela Cristina. **Os benefícios e desafios do trabalho *home office***. Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes - FATEC - 2022. Site: <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao15/artigo1.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2023.

MOYSÉS, G. L. R; MOORI, R. G. **Coleta de dados para pesquisa acadêmica: um estudo sobre a elaboração, a validação e a aplicação eletrônica de questionário**. ENEGEP. 2007. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr660483_9457.pdf. Acesso em 29 jan. 2023.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19**, 2020a. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf. Acesso em: 30 dez. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond**, 2020b. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf. Acesso em: 30 dez. 2022.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005> . Acesso em: 22 dez. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAPÃO DA CANOA. **Site da Prefeitura Municipal de Capão da Canoa**, 2022. Disponível em: <http://www.capaodacanoa.rs.gov.br/site/home/pagina/id/63/?Dados-do-Municipio.html> . Acesso em: 21 nov. 2022.

SANTOS, V.M.; SARAIVA, G. Liderança a distância. **GV Executivo**, São Paulo, v.19, n.4, p. 26-30, jul-ago, 2020. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num4-2020/lideranca-distancia> . Acesso em: 20 dez. 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010, p.11-28. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> . Acesso em: 29 dez. 2022.

SOUZA, V. G. R. **A evolução da administração pública brasileira: Reforma gerencial/ A nova gestão pública**. Universidade de Brasília, Brasília. 2019. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/26866/1/2019_VanessaGoncalvesRibeiroSouza_tcc.pdf. Acesso em: 26 jan. 2023.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



Pesquisa TCC: percepções sobre diferentes modalidades de trabalho no serviço público no Litoral Norte do RS

Prezado(a),

você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa de conclusão de curso de Cristian da Silva Machado, pós-graduando em Administração Pública no Século XXI pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientado pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder.

A pesquisa a seguir objetiva **identificar percepções sobre potencialidades e desafios relacionados ao trabalho presencial, remoto e híbrido (*híbrido: parte presencial e parte a distância) no serviço público pós-pandemia COVID-19, entre servidores públicos no Litoral Norte do Rio Grande do Sul.**

A partir dos resultados, pretendemos gerar reflexões sobre as modalidades de trabalho no setor público no contexto atual, trazendo sugestões para o serviço público discutir o assunto nos mais diferentes órgãos e esferas.

O questionário leva aproximadamente 20 minutos para ser respondido. São 7 questões objetivas (de perfil), 8 questões abertas (opinativas) e 1 questão opcional.

Não há perda financeira ou risco envolvido em participar desta pesquisa, e sua participação é totalmente voluntária.

Sua resposta é anônima, e será usada apenas para fins acadêmicos. Todos os dados serão analisados de forma global e você não será identificado(a) em nenhum momento, nem mesmo a sua cidade ou o seu órgão.

É importante destacar que os objetivos do estudo são eminentemente técnicos, sem nenhum comprometimento político-partidário e/ou com gestão de quaisquer órgãos do setor público.

Se você tiver quaisquer dúvidas ou comentários sobre a pesquisa, entre em contato com os pesquisadores por e-mail: admcristianmachado@gmail.com e christine@ea.ufrgs.br.

Sua participação é muito importante. Desde já agradecemos!

1. Qual das opções abaixo define melhor o seu cargo atual? *

- Concursado
- Cargo comissionado
- Terceirizado(a)
- Outro tipo de vínculo/contratação
- Prefiro não informar

1.1 Você atua no serviço público (nossa pesquisa contempla principalmente quem atua no Litoral Norte do RS, mas você é bem-vindo/a a participar mesmo que não atue): *

- No Litoral Norte do RS
- Em outra região do RS
- Outros estados brasileiros

2. Seu gênero: *

- Masculino
- Feminino
- Agênero
- Outro
- Prefiro não informar

3. Sua idade: *

- Menos de 25 anos
- 25 a 35 anos
- 35 a 45 anos
- 45 a 55 anos
- Mais de 55 anos
- Prefiro não informar

4. Sua formação de nível mais alto: *

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior cursando
- Superior completo
- Pós-graduação cursando
- Pós-graduação completo
- Outro/prefiro não informar

5. Seu tempo de serviço no setor público (em geral e não apenas no cargo atual): *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos
- Me aposentei recentemente no serviço público
- Outro/prefiro não informar

6. Esfera de atuação no seu cargo atual: *

- Federal
- Estadual
- Municipal
- Outra/mais de uma opção
- Prefiro não informar

7. Nos últimos quatro anos, você atua ou atuou em liderança de equipe no seu trabalho? *

- Sim
- Não
- Outro/não saberia definir
- Prefiro não informar

8. Comente um pouco sobre o seu cargo atual. É um cargo administrativo interno? Envolve atendimento externo a cidadãos? Se se sentir confortável, informe o seu cargo e suas principais atribuições. *

Your answer

9. No exercício do seu cargo, atualmente, você trabalha a maior parte do tempo remotamente ou presencialmente? Ou o seu trabalho permite um modelo híbrido? Por favor, comente sobre a sua jornada de trabalho semanal (horários, formato, modalidade, etc.). *

Your answer

10. Caso PUDESSE escolher, como preferiria trabalhar? Remotamente, presencialmente ou em um formato híbrido? Por quê? *

Your answer

11. Na sua percepção, como o setor público (na sua realidade mais próxima de atuação) vem abordando análises sobre os diferentes modelos de trabalho (cursos, palestras, debates, conversas, etc.)? Ou o assunto não chega a ser analisado? Por quê? *

Your answer

12. Você considera que modelos remotos ou híbridos contribuiriam para uma maior eficiência no serviço público na sua área de atuação especificamente? Ou o contrário? Por favor, comente sobre sua percepção a respeito e justifique brevemente. *

Your answer

13. Do que você conhece ou experimentou, saberia dizer algumas VANTAGENS/POTENCIALIDADES que o trabalho remoto e o trabalho híbrido poderiam trazer para o s SERVIDOR público? E para o SERVIÇO público EM GERAL? Quais? *

Your answer

14. Da mesma forma, do que você conhece ou experimentou, saberia dizer algumas DESVANTAGENS/DESAFIOS que o trabalho remoto e o trabalho híbrido poderiam trazer para o SERVIDOR público? E para o SERVIÇO público EM GERAL? Quais? *

Your answer

15. Na sua percepção, para que as pessoas pudessem trabalhar no serviço público de forma remota ou híbrida (nos casos em que cabe), quais seriam as principais RESPONSABILIDADES do serviço público e do servidor individualmente neste processo (em termos de equipamentos, organização, comportamentos,, conhecimento, etc.)? Por quê? *

Your answer

16. OPCIONAL: Finalmente, há algum outro comentário que você deseje fazer? Algo que queira acrescentar às suas respostas? Gostaria de conhecer mais sobre este assunto no futuro?

Your answer

Submit

Clear form