



RELATÓRIO TÉCNICO
CONCLUSIVO PRODUÇÃO TÉCNICA
TECNOLÓGICA – PTT

TÍTULO: Recomendações para melhorar a satisfação e a produtividade no teletrabalho entre os servidores técnicos administrativos e professores da FURG.

RESUMO

Em março de 2020, o mundo passou a conviver oficialmente com a pandemia da COVID-19, conforme declaração da Organização Mundial da Saúde. Em virtude das orientações sanitárias, as organizações se viram obrigadas a propiciar o distanciamento social para dar continuidade às suas operações, e o teletrabalho se tornou uma opção praticamente mandatória nos casos em que fosse possível implementá-lo. O serviço público federal e muito fortemente as universidades federais aderiram a esta modalidade. Assim, buscou-se neste estudo analisar a adoção do teletrabalho na FURG e a sua intenção de continuidade de uso, mesmo após a pandemia, na percepção dos seus técnicos administrativos e professores.

Devido à dependência das diferentes Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para a realização das atividades em teletrabalho, utilizou-se o modelo de aceitação de tecnologia para avaliar a aceitação do uso e a intenção de continuidade de uso, denominado UTAUT2 (Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia), e a IDT (Teoria de Difusão da Inovação), como teorias de base. Para a coleta dos dados, foi realizada uma pesquisa survey através da aplicação de um questionário on-line adaptado de Venkatesh *et al.* (2012), o qual foi disponibilizado a todos os servidores técnicos administrativos e professores da universidade.

Ao final da pesquisa foram obtidas 507 respostas válidas, sendo que 78% dos respondentes relataram vantagens e desvantagens do teletrabalho, as quais também foram utilizadas no estudo. Na avaliação da aceitação de uso e da continuidade de uso do teletrabalho, os técnicos administrativos foram mais positivos quanto à aceitação do uso e também mais propensos a continuar usando o teletrabalho, mesmo após a pandemia. Na análise dos fatores que impactam a aceitação de uso e a intenção de continuidade de uso, a Satisfação com o teletrabalho (relação custo/benefício, prazer em trabalhar nessa modalidade) e a Expectativa de Desempenho (produtividade) foram identificados como os fatores com maior impacto na decisão positiva ou negativa do respondente quanto à utilização do teletrabalho.

A experiência com o teletrabalho evidenciou algumas situações que provavelmente já existiam na modalidade presencial afetando a produtividade e a satisfação do trabalhador. Este trabalho apresenta algumas propostas de intervenção buscando melhorar a Satisfação com o teletrabalho e a Expectativa de Desempenho. Sendo elas: a implantação do teletrabalho deve ser um projeto ou programa institucional, seguindo as orientações do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), principalmente na comunicação para a comunidade das normas da IN65 que regulamenta este processo junto às instituições participantes do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), que é o caso da FURG; padronização de *softwares* utilizados na comunicação e troca de arquivos; regulação do uso do WhatsApp para evitar excessos e invasão de privacidade; planejamento e execução de reuniões de forma a aumentar a satisfação e produtividade; criação de manual que auxilie na configuração dos recursos de tecnologia utilizados no teletrabalho; implantação do SEI (Sistema Eletrônico de Informações) para diminuir o uso de papéis e aumentar a produtividade; direcionamento de

tarefas para pessoas de diferentes departamentos a partir da padronização e itens de controle necessários para o teletrabalho a fim de melhorar a produtividade e oferecer novas oportunidades para o servidor; e, por fim, a recomendação de iniciar a implantação do teletrabalho pelos técnicos administrativos utilizando o regime de execução parcial, atendendo aos relatos das questões abertas.

Palavras-chave: Teletrabalho, *home office*, Instituições de Ensino Superior, Administração Pública, Aceitação de Tecnologia, Difusão da Inovação, UTAUT2.

INSTITUIÇÃO/SETOR

A Universidade Federal do Rio Grande – FURG é uma instituição de Ensino Superior com 52 anos de existência, cuja sede principal está localizada na cidade de Rio Grande/RS. Através de sua inserção nas demandas presentes em seu entorno, está engajada principalmente com o desenvolvimento regional e nacional. Desde 1987, a FURG assume como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos, e através de suas ações afirmativas, busca oferecer um ambiente igualitário para que os estudantes possam desenvolver a vida acadêmica com toda a sua diversidade, do ingresso à colação de grau. A Instituição possui uma estrutura multicampi, com um campus principal, situado em Rio Grande, e outros três campi nas cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar.

A pesquisa foi realizada junto aos servidores técnicos administrativos e professores da instituição.

PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da FURG; servidores técnicos administrativos e professores da FURG.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com o surgimento da pandemia da COVID-19, os governos passaram a ser cobrados intensamente por respostas rápidas para o enfrentamento da escalada global do novo vírus (FISHER; WILDER-SMITH, 2020). Em virtude dos impactos sociais e comerciais da pandemia, a busca pela continuidade dos negócios passou a ser uma preocupação. Segundo Elliot *et al.* (2010), uma forma de abordar esta preocupação é por meio da gestão de continuidade de negócios ou resiliência organizacional, ou seja, o conjunto de processos focados em reduzir o impacto organizacional e proteger as principais partes interessadas (comunidade e empregados) de uma eventualidade.

Considerando o alto risco de contágio da COVID-19 e a consequente necessidade de isolamento e distanciamento social (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021), as organizações precisaram buscar uma forma mais flexível de trabalho, de modo a dar continuidade às suas atividades laborais e reduzir o fluxo de pessoas em suas dependências. Em muitos casos, o teletrabalho passou a ser utilizado como forma de atender a esta necessidade, gerando uma mudança repentina na forma dos trabalhadores realizarem as suas atividades. Cohen e Levinthal (1990) descrevem que as atitudes dos indivíduos frente a mudanças podem ser desfavoráveis, visto que suas crenças podem não permitir a compreensão e o reconhecimento das potencialidades desse novo modelo de trabalho.

Os meses foram passando, a pandemia continua e as atividades têm sido realizadas, na sua maioria, por meio do teletrabalho. Entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas e em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual chegou a 98% durante certos períodos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021). Este aumento exponencial na utilização do teletrabalho motivou a realização desta dissertação, a partir de uma análise da aceitação e do

uso desta modalidade de trabalho, tendo como público-alvo os servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Como o teletrabalho é viabilizado essencialmente pelo uso da tecnologia, este estudo pretende analisar esta modalidade de trabalho sob a ótica da aceitação da tecnologia. Não se tem a intenção de avaliar a aplicação propriamente dita do teletrabalho na instituição citada, mas sim, a aceitação dos servidores quanto à realização de suas atividades em um ambiente distinto do seu local original de trabalho, utilizando para isso tecnologias próprias ou disponibilizadas pela instituição ou por outros órgãos públicos.

Para o entendimento do processo de decisão de aceitação ou não do teletrabalho, foi utilizado como base teórica da pesquisa a Teoria da Difusão da Inovação (IDT – *Innovation Diffusion Theory*), proposta por Rogers (1983), o qual descreve que durante o processo de decisão de adoção de uma inovação, os envolvidos (tomadores de decisão) partem de uma compreensão inicial de uma inovação para buscar a certeza de que a decisão foi a correta, sendo que entre estes dois estágios os envolvidos passam pela etapa de persuasão (onde o indivíduo é persuadido positivamente ou negativamente em direção à inovação), pela etapa de decisão (onde se conclui se a inovação pode ser adotada ou não) e, por último, a etapa de implementação (onde a inovação é colocada em prática ou não).

Para a identificação de fatores que podem influenciar na aceitação do teletrabalho, foi utilizado como base o modelo de aceitação de tecnologia, proposto por Venkatesh *et al.* (2012) e denominado de Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT2 – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*). Esta teoria apresenta fatores que podem influenciar o uso e a aceitação de tecnologias inovadoras (VENKATESH *et al.*, 2012), como o caso do teletrabalho, dos quais fazem parte: a expectativa de desempenho, a expectativa de esforço, as condições facilitadoras, a motivação hedônica, a influência social, o valor percebido e o hábito.

Assim, para compreender o impacto da utilização do teletrabalho nas instituições públicas, mais especificamente nas instituições de ensino superior, este trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais fatores influenciam a aceitação do teletrabalho na percepção dos servidores da FURG e a sua intenção de continuidade de uso, mesmo após a pandemia?*

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a adoção do teletrabalho na FURG, na percepção dos seus servidores técnicos administrativos e professores. De maneira complementar, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as tecnologias de teletrabalho mais utilizadas pelos servidores técnicos administrativos e professores da FURG; (b) analisar a percepção dos servidores técnicos administrativos e professores da FURG quanto à adoção do teletrabalho na FURG, (c) analisar os fatores que impactam a aceitação de uso do teletrabalho na percepção dos servidores técnicos administrativos e professores da FURG; e (d) analisar os fatores que impactam a intenção de continuidade de uso do teletrabalho, mesmo após a pandemia, na percepção dos servidores técnicos administrativos e professores da FURG.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Passados vários meses desde que a OMS declarou a COVID-19 como uma pandemia, tem-se a oportunidade de avaliar o impacto da adoção do teletrabalho na rotina do setor público, a partir da realização dessa pesquisa na FURG. A necessidade de distanciamento social e isolamento obrigaram as organizações a buscarem maior flexibilidade para a execução das atividades laborais, sendo o teletrabalho uma alternativa. Portanto, a realização deste estudo possibilitou analisar a realidade atual, em que os servidores da instituição investigada passaram

a utilizar-se do teletrabalho para realizar as suas atividades laborais, de forma parcial ou integral, por mais de um ano – período suficiente para identificar pontos favoráveis e desfavoráveis da sua utilização. Logo, a realização desta pesquisa, tendo como público-alvo os técnicos administrativos e professores da universidade, pode levantar diferentes características do teletrabalho, em virtude da experiência vivenciada por estes grupos e subgrupos de técnicos e docentes, possibilitando, inclusive, avaliar a compatibilidade das atividades realizadas de forma remota com o trabalho presencial. Rogers (1995) descreve a compatibilidade como o grau com que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, experiências anteriores e necessidades de potenciais adotantes.

Segundo Trope (1999), o teletrabalho é uma modalidade de trabalho em que as atividades são realizadas em locais diferentes da sede da organização, utilizando recursos tecnológicos para atender às necessidades do trabalho. Nesse sentido, não é somente uma questão de estar em outro local, mas também a necessidade de possuir a estrutura necessária para o seu uso (em termos de tecnologias disponíveis e das condições preexistentes do novo local de trabalho), além de dominar diversas tecnologias para diferentes aplicações, como reuniões virtuais, registro de aulas, planejamento de atividades e interação através de mídias sociais, por exemplo. Vargas e Osma (2013) definem que através do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), é propiciado aos funcionários organizarem as suas atividades à distância e em horários distintos daqueles realizados regularmente no ambiente organizacional.

Para Rogers (2003), a literatura aponta que as inovações tecnológicas sempre são acompanhadas de incerteza com relação à sua adoção. A adoção ou não das tecnologias disponibilizadas é uma prerrogativa para o desempenho do servidor nas suas atividades. Assim, entender os fatores que impactam na adoção ou rejeição do teletrabalho pode vir a ajudar os gestores na melhoria das condições de trabalho, além de direcionar as atitudes que serão necessárias, caso a organização decida pela continuidade desta modalidade de trabalho.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A continuidade do teletrabalho, mesmo após a pandemia da COVID-19, será uma realidade para muitas empresas públicas e privadas. A IN65, de 2020, dispõe sobre a implementação do Programa de Gestão pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC e, no seu artigo 5º, faz referências ao uso do teletrabalho.

Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

Nesse sentido, buscou-se nesse estudo analisar, na percepção dos técnicos administrativos e dos professores, a adoção do teletrabalho na FURG e a intenção de continuidade de uso, mesmo após a pandemia da COVID-19. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa junto a 507 servidores, utilizando um questionário baseado no modelo desenvolvido por Venkatesh *et al.* (2012), o qual permitiu analisar a adoção do teletrabalho na FURG e identificar os fatores que mais impactam na aceitação e na intenção de continuidade de uso do teletrabalho na visão dos professores e técnicos administrativos. Os resultados da pesquisa trazem informações que poderão ser úteis para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade e, caso resolva aderir ao Programa de Gestão descrito na IN65, poderá utilizá-las para auxiliar no seu planejamento e implantação.

Em caso de decisão pela implementação do programa de gestão, a comunicação deve ser clara junto aos servidores sobre os direitos e obrigações contidos na IN65.

Art. 7º A implementação de programa de gestão é facultativa à Administração

Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Sugere-se a abertura de um projeto ou programa institucional, seguindo as orientações da gestão de projetos, conforme o guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). O servidor deve ser conscientizado de que apesar de um dos objetivos do programa de gestão ser o de melhorar a qualidade de vida dos participantes, o foco principal deve estar na melhoria da qualidade do serviço público. Nesse sentido, destaca-se a importância da comunicação nas etapas que antecedem o projeto, assim como durante a sua execução, permitindo apresentar aos gestores e servidores os diferentes resultados obtidos enquanto o projeto estiver sendo realizado. Para Dinsmore e Neto (2004, p. 7), “é preciso que as comunicações atendam ao planejamento estratégico, ao planejamento do projeto propriamente dito, às normas, aos padrões e aos procedimentos”.

Na análise das tecnologias mais utilizadas e com maior frequência de utilização, foram feitas algumas constatações: (a) a frequência de uso do Google Mail e do Webmail ficaram muito próximas, o que se leva a crer que os servidores fazem uso dos dois aplicativos de forma concomitante no seu trabalho; (b) o Google Meet revelou-se o aplicativo mais utilizado nas webconferências, ultrapassando inclusive o MConf, disponibilizado pelo Governo Federal, e o Microsoft Teams, outra plataforma utilizada institucionalmente pela Universidade; e (c) o Google Drive foi o aplicativo com maior frequência de uso para armazenamento e troca de arquivos.

Atualmente, a FURG não possui licença corporativa dos aplicativos da Google, logo, as licenças são de uso público ou adquiridas pelo próprio servidor. Para Teixeira (2011), a padronização da contratação de softwares traz muitas vantagens às organizações, principalmente o ganho em economia de escala, compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, manutenção de garantia técnica e continuidade nos investimentos já realizados, mas deve-se ter o cuidado da padronização não causar o engessamento da contratação de softwares pela administração. Sendo assim, sugere-se a aquisição de licença corporativa. A Google oferece o *Google Workspace for Education* como uma alternativa corporativa, o qual disponibiliza 100 TB de armazenamento livre para toda a instituição. Será necessária uma avaliação técnica para analisar a viabilidade dos custos e benefícios dessa solução, levando em conta a realidade apresentada pela pesquisa e as disponibilidades da FURG. Teixeira (2011) descreve que:

Antes de mais nada, entendemos ser recomendável a realização de um estudo técnico, com teste de software, se possível, para verificar, dentre as soluções existentes no mercado, quais são capazes de atender satisfatoriamente à demanda da Administração, tendo em vista a funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade, compatibilidade com os sistemas, etc.

Identificou-se, ainda, que o WhatsApp - aplicativo para troca de mensagens - tem uma elevada taxa de utilização pelos respondentes, sejam eles técnicos administrativos ou docentes, ratificando conforme a citação abaixo:

A utilização da Internet e de dispositivos móveis, como o celular, está cada vez mais presente na vida das pessoas e modifica a forma como a sociedade se relaciona. Novos meios de comunicação e de troca ou obtenção de informações são proporcionados pelo avanço tecnológico, alterando o estilo de vida e o comportamento de seus usuários (BARBOSA, 2016, p. 36).

Segundo Santos (2018), apesar de ser uma ferramenta de extrema agilidade, o WhatsApp não é um meio de comunicação interno adequado para transportar informações

formais, principalmente por não fazer parte de documentos oficiais de comunicação interna (como memorandos, circulares e avisos). Além disso, não possui características associadas aos princípios administrativos, como a legalidade, pois normalmente não vem precedido de portaria ou legislação. Sendo assim, sugere-se a troca de informações e arquivos oficiais via WhatsApp somente através de números telefônicos e equipamentos da Universidade e, na falta destes, através de e-mail corporativo, sistema de documentos (como o SEDOC) ou processo eletrônico.

Os construtos com maior influência na Atitude de uso e na Intenção de Continuidade de Uso do teletrabalho foram a Satisfação com o teletrabalho e a Expectativa de Desempenho, seguidos com menor intensidade pelo Hábito e pelas Condições Facilitadoras. A Satisfação com o teletrabalho foi expressa nos resultados apresentados nos questionamentos relativos à experiência no uso, ao prazer em realizar suas atividades em teletrabalho e ao fato deste ser interessante e agradável. Uma forma de melhorar essa experiência de uso é a definição clara de regras de convivência durante o teletrabalho. A IN65 determina algumas regras de convivência, ao definir o conteúdo do plano de trabalho e as atribuições e responsabilidades do participante: no artigo 13, determina que as metas semanais não podem superar o quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho do participante; no artigo 22, inciso VI, determina que o participante deve permanecer em disponibilidade constante para contato por telefonia fixa ou móvel pelo período acordado com a chefia, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade. Em caso de adesão ao programa de gestão, as atividades terão de ser previamente cadastradas, no entanto, poderão surgir atividades não programadas, as quais deverão ser consideradas no planejamento das atividades. Uma atividade com questionamentos frequentes nos relatos dos participantes do estudo foram as reuniões.

“Muitas reuniões semanais (o fato de existir a possibilidade de salas virtuais para reuniões contribui para o aumento de encontros dessa natureza)”
(Professor-Campus Carreiros)

“Trabalhamos muito mais no virtual do que no presencial. Como há uma facilidade de se reunir virtualmente, surgem várias reuniões e demandas diárias” (Professor-Campus Santa Vitória do Palmar”

“Excesso de reuniões, e reuniões que duram duas horas ou mais; não lembro de ter tantas reuniões no sistema presencial” (Professor-Campus Carreiros)

O planejamento das reuniões é um ponto importante para melhoria da satisfação das pessoas no teletrabalho, em virtude do tempo despendido e da frequência que, em muitos casos, atrapalha o andamento das rotinas de trabalho e da rotina pessoal. Tercius (2018, p. 61), ao analisar o teletrabalho no serviço público brasileiro, define que “atividades dissociadas da essencialidade do processo de trabalho – como reuniões administrativas, treinamentos e viagens a serviço não relativas ao processo de trabalho em questão – também devem ser abatidas da meta”. Silva (2019), no curso Técnicas de Organização e Condução de Reuniões da Escola de Governo do Distrito Federal, apresenta várias orientações sobre o planejamento e a condução de reuniões. No entanto, pode-se destacar algumas essenciais para o melhor aproveitamento e satisfação dos participantes, como: avaliar se a reunião é realmente necessária; definir a pauta; definir os componentes que são partes interessadas na reunião; definir o papel dos participantes; definir o local e/ou meio de comunicação, sendo importante que todos os participantes utilizem os mesmos recursos, ou seja, a reunião deve ser totalmente presencial ou totalmente on-line; definir o dia, a hora de início e a hora de fim, se possível limitando em uma hora e meia, além de avisar os participantes com antecedência. Uma recomendação importante é que a data e horário da reunião seja em um período produtivo para os participantes. Durante a reunião, deve haver controle do tempo, devem ser evitados assuntos paralelos e as decisões relevantes devem ser registradas.

A Expectativa de Desempenho está diretamente relacionada com a percepção de

produtividade e os resultados alcançados pelos usuários no uso do teletrabalho. A IN65, no artigo 4º, determina que o programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas, enquanto que no artigo 9º, inciso VI, determina que nos procedimentos gerais do programa deverá constar o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por esta fixação. Sendo assim, caso a FURG adote o programa de gestão, os participantes serão contemplados pelo controle e poderão ser cobrados pela produtividade.

Para Mello *et al.* (2014), são fatores de destaque no regime de teletrabalho a busca pela autonomia e flexibilidade, a preferência pelo relacionamento a distância e a concentração e produtividade. Portanto, o uso do teletrabalho pressupõe aumento de produtividade, o que está de acordo com a percepção de parte dos respondentes desta pesquisa. Dinsmore e Neto (2004) destacam os seguintes aspectos como contribuintes para o aumento ou diminuição da produtividade: a filosofia gerencial, a adequada organização, o uso de tecnologias adequadas e o desenvolvimento profissional.

No caso do teletrabalho, conforme a IN65, é dever do participante manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições. Sendo a tecnologia um aspecto essencial para a produtividade dos servidores, a Universidade poderia criar mecanismos que viessem a ajudar no melhor aproveitamento dos recursos necessários – sejam eles tecnológicos ou ergonômicos, como local de trabalho e utensílios adequados (mesa, cadeira, materiais de escritório, etc.). Sugere-se, ainda, a criação de um Manual Técnico contendo informações relativas às condições do ambiente de trabalho (luz, ergonomia, ventilação) e informações que auxiliem na melhora da performance dos equipamentos e aplicativos utilizados durante o teletrabalho, como: sugestões de *softwares* que melhorem a performance dos equipamentos (*tablets, notebooks, desktops*), dicas de configuração de modem e sugestões de *softwares* de segurança. Todos os *softwares* para performance e segurança deverão ser *open source*, ou seja, *softwares* livres, sem custo de aquisição, mas recomendados pela área técnica de TI da Universidade. Uma iniciativa importante seria criar um canal direto com a área técnica de TI da Universidade para atendimento a servidores em teletrabalho. Estas ações visam atender certos relatos de servidores da FURG sobre a falta de apoio da instituição na adoção do teletrabalho.

“[há um] aumento enorme da sobrecarga e da jornada de trabalho com mau uso de tecnologias e ferramentas para trabalho remoto” (TAE – Campus Carreiros)

“Impossibilidade de tratar diretamente com os servidores de alguns setores. Tive uma situação que levou mais de um mês para ser resolvida por e-mail, e após dezenas de trocas, só se resolveu quando telefonei para o telefone pessoal do pró-reitor. Situação semelhante aconteceu com as solicitações pelos sistemas ao NTI. Uma situação para resolver uma falha no sistema, em uma consulta, levou mais de dois dias para ser resolvida. Algumas situações exigem um contato imediato com o servidor por telefone ou pessoalmente, e o teletrabalho na FURG não está ajustado para tanto, em todos os setores” (Professor – Campus Carreiros)

Foram recorrentes os relatos sobre a utilização demasiada de papéis nos processos da FURG, sendo em muitos casos sugerido a implantação do sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informações), na busca de uma tecnologia mais adequada para melhorar a produtividade.

“Outro aspecto seria que a FURG ainda tem muitos procedimentos mecânicos, muita utilização de impressão e processos físicos. Acredito que se a universidade adotasse o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) ajudaria e

apoiaria muito a questão do trabalho remoto” (TAE – Campus Carreiros)

“Identifico como desvantagem a questão de não ter uma impressora disponível para imprimir as portarias, documento que ainda é arquivado em papel, para isso, preciso enviar por e-mail para os colegas que comparecem ao campus semanalmente (embora acredite que a culpa disso está mais no fato de ainda não utilizarmos o SEI, do que o trabalho remoto)” (TAE- Campus Carreiros)

Legemann (2019), ao analisar a adoção do SEI em duas universidades públicas federais, identificou nas entrevistas aspectos relacionados ao aumento da produtividade dos servidores, principalmente devido à otimização do tempo. Portanto, o uso de sistemas informatizados especializados pode resultar em celeridade e produtividade, principalmente em relação à execução de tarefas mais rotineiras e repetitivas, eliminando o tempo morto do processo (ROTTA *et al.*, 2013, apud LEGEMANN, 2019).

O Plano Diretor de Tecnologia, Informação e Comunicação (PDTIC) 2019-2022 da FURG (FURG, 2021), no plano de metas e ações, contempla, na meta 11, implantar no âmbito da FURG a tramitação eletrônica de documentos, apresentando como indicador o Projeto de Implementação do SEI na instituição. A viabilização desta meta trará benefícios para o uso do teletrabalho na FURG, contribuindo para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

Complementarmente, a IN65, no artigo 26, parágrafo 2º, determina o mínimo de informações que deve conter a tabela de atividades que fará parte do ato normativo com os procedimentos para a instituição do programa de gestão, sendo elas:

- a) a atividade;
- b) a faixa de complexidade da atividade;
- c) os parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
- d) o tempo de execução da atividade em regime presencial;
- e) o tempo de execução da atividade em teletrabalho;
- f) o ganho percentual de produtividade estabelecido; e
- g) as entregas esperadas.

A partir do momento em que as atividades são registradas em um sistema, com no mínimo as informações listadas acima, torna-se possível avaliar a possibilidade do direcionamento das atividades para servidores de diferentes setores da Universidade, que estejam no regime de teletrabalho e que atendam aos requisitos técnicos para a execução das atividades, propiciando um melhor aproveitamento dos recursos humanos, uma maior produtividade individual e melhores resultados na prestação dos serviços pela instituição. Segundo Herzberg (1968), para que aconteça a motivação do trabalhador, faz-se necessário o enriquecimento e o melhoramento do trabalho através da sua ampliação, a qual é atingida através da oferta de um conjunto ampliado de tarefas complementares e deveres, gerando variedade e redução de monotonia.

Estima (2019), ao analisar o desenvolvimento de pessoas por competências no contexto das IFES, sugere a rotatividade dos servidores para adquirirem outras experiências, pois além de proporcionar o aumento da maturidade dos profissionais, contribuiria com a identificação de perfis e de afinidades com determinados contextos de atuação. O teletrabalho, nos moldes definidos pela IN65, com atividades pré-definidas, possibilita esta rotatividade sem a necessidade do servidor desvincular-se do setor em que está lotado, além de vir a suprir eventual falta de recursos humanos em outro setor da instituição.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a aceitação do teletrabalho e a intenção de continuidade de uso foi maior entre os técnicos administrativos do que entre os docentes. Na comparação realizada através do teste t de Student, somente o hábito de utilizar as ferramentas do teletrabalho teve uma melhor avaliação por parte dos professores (embora essa diferença não

tenha sido significativa). Conforme relatado na análise dos resultados, a natureza do trabalho é uma justificativa para as diferentes visões, demonstrando que a compatibilidade entre o teletrabalho e as atividades presenciais realizadas foi maior entre os técnicos. Assim, em caso de implementação do teletrabalho após a pandemia, sugere-se implementar esta modalidade começando pelos técnicos administrativos, uma vez que a resistência ao seu uso deverá ser menor neste segmento (ou em parte dele) e tal opção já está respaldada pela IN65.

Art. 7º A implementação de programa de gestão é facultativa à Administração Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Outra recomendação é a utilização do teletrabalho em regime de execução parcial, possibilitando a realização de alguns dias da semana em trabalho remoto e outros em trabalho presencial, o que também está contemplado no artigo 5º da IN65. Os relatos das questões abertas trazem opiniões sobre o regime de execução híbrido.

Conciliar com atividades do dia a dia. Poderia ser adotado na modalidade parcial após a pandemia. (TAE- Campus Carreiros)

Redução de impactos ambientais devido à queima de combustível para deslocamento; redução dos custos da Universidade com água e energia; menos fatores de estresse, devido ao desgaste das relações de trabalho e da exposição a agentes biológicos; ambiente silencioso, agradável e ergonômico para a realização das atividades; possibilidade de pausas para repouso e alimentação em ambiente privado; possibilidade de realizar atividades fora do horário habitual (noite, fim de semana, feriado); viabilidade para cuidar dos filhos, pessoas e animais com necessidades específicas, sem a necessidade de solicitar afastamento ou horários especiais; maior facilidade para realizar capacitações e participar de eventos técnico/científicos; redução dos fatores de estresse e dos riscos de acidentes no trânsito; economia de tempo e recursos financeiros (menos gastos com deslocamento e alimentação); mais tempo para organizar a rotina doméstica e laboral. (TAE-Campus Saúde)

A experiência com o teletrabalho evidenciou algumas situações que provavelmente já existiam na modalidade presencial afetando a produtividade e a satisfação do trabalhador. Vindo a FURG a optar pela continuidade do teletrabalho, mesmo após a pandemia, terá que seguir as diretrizes da IN65. No entanto, independentemente desta decisão, as propostas de intervenção relativas à padronização de *softwares*, ao regramento no uso do WhatsApp, ao planejamento de reuniões, à implantação do sistema SEI e até mesmo ao melhor aproveitamento de recursos humanos através da distribuição de atividades para servidores de diferentes setores, deverão ser levadas em consideração pela Universidade, pois poderão vir a contribuir para a melhoria da satisfação no trabalho e aumento da produtividade.

Responsáveis:

Discente: Antônio Luís Ramos Lopes

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lerch Lunardi

Contatos: antoniolrlopes@gmail.com e gllunardi@furg.br

Data da realização do relatório: 15/12/2021

REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. A. S. Linguagem e interação no WhatsApp. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado em Letras) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016. Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/2098/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20ELIANE%20BARBOSA.pdf> Acesso em: 02/12/2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal.** Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal> Acesso em 13/02/2021.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128, 1990.

DINSMORE, P. C.; NETO, F. H. S. **Gerenciamento de Projetos:** Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ELLIOT, D., SWARTZ, E. AND HERBANE, B. **Business Continuity Management: A Crisis Management Approach**, 2nd ed., New York: Routledge, 2010.

ESTIMA, C. O. S. **Desenvolvimento de pessoas por competências no contexto das IFES: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG.** 2019. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC), Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande

FISHER, D.; WILDER-SMITH, A. The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. **The Lancet**, v.395, n.1023, p. 1109-111, 2020. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30679-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30679-6).

FURG. **PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação**, 2021. Disponível em: <https://cgti.furg.br/images/arquivos/PDTIC-2019-2022.pdf>. Acesso em 10/03/2021.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

LEGEMANN, T. D. **Adoção do Sistema Eletrônico de Informações em Universidades: uma análise a partir da teoria da estruturação.** 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC), Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande

MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. **Revista de Administração da UFSM**, 7(3), 373–388, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. 2021. Coronavírus-COVID-19 O que você precisa saber. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em: 09/09/2021.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 3th.ed. New York: Free press, 1983.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 4th.ed. New York: Free press, 1995.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5th.ed. New York: Free press, 2003.

SANTOS, V. C. WhatsApp na gestão municipal de São Félix-BA: inovação ou ilegalidade? In: VI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Salvador, 2018. GT 8: Inovação na Gestão Pública. Universidade Federal do Recôncavo Baiano.

SILVA, S. A. M. Técnicas de Organização e Condução de Reunião. **Escola de Governo**. Jun/2019. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-13.pdf>. Acesso em 27/11/2021.

TEIXEIRA, R., L., C. J. A contratação de licenciamento de software na administração pública. **Revista Quaestio Iuris**, v. 4, n. 1, p. 613-622, 2011.

TERCIUS, H. B. **Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro**: proposta de evolução por metodologias ágeis de gerenciamento de projetos. 2018. 81 f. Dissertação (MBA em Gerenciamento de Projetos – Pós-Graduação Lato Sensu) – Fundação Getúlio Vargas, Salvador.

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. **Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información**, v. 12, n. 12, p. 17-31, 2013.

VENKATESH, V., THONG, J. Y. L., XU, X. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 157-178, 2012.