

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FÁBIO EZEQUIEL AZEVEDO BRAGA

**TRABALHO REMOTO E PERSPECTIVAS SOBRE
TELETRABALHO: Estudo de caso na Universidade Federal Rural do
Semi-Árido (UFERSA)**

MOSSORÓ - RN

2022

FÁBIO EZEQUIEL AZEVEDO BRAGA

**TRABALHO REMOTO E PERSPECTIVAS SOBRE
TELETRABALHO: Estudo de caso na Universidade Federal Rural do
Semi-Árido (UFERSA)**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Discente: Fábio Ezequiel Azevedo Braga

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo

MOSSORÓ - RN

2022

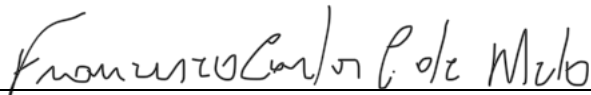
FÁBIO EZEQUIEL AZEVEDO BRAGA

**TRABALHO REMOTO E PERSPECTIVAS SOBRE
TELETRABALHO: Estudo de caso na Universidade Federal Rural do
Semi-Árido (UFERSA)**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APROVADO EM ____/____/____

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo - UERN
Orientador - Presidente

Prof. Dra. Andrea Kaliany da Costa Lima
Primeiro Membro

Prof. Dra. Flavia Lorenne Sampaio Barbosa
Segundo Membro

RESUMO

A implementação do teletrabalho no serviço público federal está sendo ampliada a partir da expedição de normas específicas, especialmente em decorrência da pandemia de Covid-19, cujo contexto exigiu a adoção de um regime trabalho a distância, como medida preventiva de distanciamento social nas repartições públicas. O trabalho remoto como medida sanitária transformou de forma repentina o serviço público em um grande laboratório de trabalho a distância. Imerso nessa realidade, este estudo busca compreender a adaptação dos servidores com o objetivo de sintetizá-las, de forma a contribuir para os planos de implantação do teletrabalho no pós-pandemia. Houve um esforço investigativo de caráter qualitativo, com interpretação dos dados orientados pela Análise de Conteúdo, com auxílio do *software* Atlas.ti. Foram aplicados questionários semiestruturados dirigidos aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi Árido (UFERSA) com questões focadas no aprofundamento dos impactos do fenômeno na vida desses servidores, para colher suas percepções do momento em isolamento social compreendido entre março de 2019 e fevereiro de 2022. Os resultados apontam que maioria dos servidores não conhece as definições normativas do trabalho remoto ou teletrabalho; Também apontam que praticamente metade das declarações indicam dificuldades de adaptação ao regime de trabalho remoto enquanto a outra metade implica em adaptação tranquila, sendo os principais dificultadores a presença de filhos, descontrole de horário, falta de infraestrutura e questões psicológicas e os principais facilitadores uma rotina bem organizada, infraestrutura adequada, equipamento necessário e conhecimento das tecnologias empregadas; Apontam ainda que a maioria das declarações demonstram uma visão positiva dos regimes de trabalho à distância; bem como a maioria das declarações se inclinam à adesão pelo teletrabalho num futuro próximo. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para um entendimento que oriente os responsáveis pela implementação do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa Nº 65, em vista da melhoria das necessidades reais dos servidores.

Palavras-chave: Teletrabalho. Pandemia. Covid-19. Pós-pandemia.

ABSTRACT

The implementation of teleworking in the federal public service is being expanded based on the issuance of specific rules, especially as a result of the Covid-19 pandemic, the context of which required the adoption of a remote working regime, as a preventive measure of social distance in public offices. Remote work as a health measure has suddenly transformed the public service into a large laboratory for remote work. Immersed in this reality, this study seeks to understand the adaptation of servers in order to synthesize them, in order to contribute to the plans for the implementation of telework in the post-pandemic. There was an investigative effort of a qualitative nature, with data interpretation guided by Content Analysis, with the help of Atlas.ti software. Semi-structured questionnaires were applied to the technical-administrative servers of the Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) with questions focused on deepening the impacts of the phenomenon on the lives of these servers, to collect their perceptions of the moment in social isolation between March 2019 and February 2022. Its results show that servers do not know about normative definitions of remote work or telework; They also point out that practically half of the statements indicate difficulties in adapting to the remote work regime, while the other half implies a smooth adaptation, the main obstacles being the presence of children, lack of schedule, lack of infrastructure and psychological issues and the main facilitators a routine well organized, adequate infrastructure, necessary equipment and knowledge of the technologies used; They also point out that the majority of statements demonstrate a positive view of remote working regimes; as well as the majority of the declarations are inclined to the adhesion by teleworking in the near future. It is hoped that the results obtained will contribute to an understanding that guides those responsible for the implementation of telework, under the terms of Normative Instruction No. 65, in view of improving the real needs of servers.

Keywords: Teleworking. Pandemic. Covid-19. Post-pandemic.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Linha do tempo de implementação do Teletrabalho em órgãos federais brasileiros ..	22
Quadro 2 – Categorias de análise de teletrabalho em profissionais de RH	30
Quadro 3 – Fatores Intervenientes ao teletrabalho	31
Quadro 4 – Vantagens, limites e problemas da análise de conteúdo	35
Quadro 5 – Categorias criadas <i>a priori</i> e <i>a posteriori</i> - Vantagens e desvantagens	39
Quadro 6 – Equivalência dos termos utilizados para a codificação/categorização	40
Quadro 7 - Estatística Descritiva	41
Quadro 8 – Lista das palavras mais citadas	42
Quadro 9 – 20 Códigos mais Frequentes	44
Quadro 10 – Distribuição do número de códigos por categorias	45
Quadro 11 – Características dos regimes de trabalho segundo os entrevistados	49
Quadro 12 – Categoria ADAPTAÇÃO	53
Quadro 13 – Códigos da categoria INTERVENIENTES e suas frequências	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquematização da estrutura da dissertação.....	14
Figura 2: Sequência da técnica da análise de conteúdo.....	37
Figura 3: Nuvem com as palavras mais citadas.....	44
Figura 4: Análise da categoria regulamentação.....	48
Figura 5: Categoria TICs e os códigos relacionados à tecnologia da informação	51
Figura 6: Análise das medidas e consequências da adaptação	53
Figura 7: Sentimentos expressos	55
Figura 8: Categorias DESFECHO e VISÃO GERAL e seus códigos	59
Figura 9: Categoria INTERVENIENTES	61
Figura 10: Categorias INCLINAÇÃO e VISÃO FUTURA e seus códigos.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

IN1 - Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018

IN21 - Instrução Normativa Nº 21, de 16 de março de 2020

IN44 - Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020

IN65 - Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

NRDC - China National Development and Reform Commission

OIT - Organização Internacional do Trabalho

EUA - Estados Unidos da América

SOHO - Small office/Home office

EaD - Ensino a Distância

LDB - Leis de Diretrizes e Bases

TIC - Tecnologias da informação e comunicação

ANI - Acordo Nacional Interpessoal

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

CAQDAS - Computer Aided Qualitative Data Analysis Software

IRAMUTEQ - Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 <i>HOME OFFICE</i> , TRABALHO REMOTO, TELETRABALHO	15
2.2 DEFINIÇÕES LEGAIS DO TELETRABALHO NA EUROPA E ÁSIA	18
2.3 TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO DOS EUA	19
2.4 TELETRABALHO NO SETOR PRIVADO BRASILEIRO	20
2.5 TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO DO BRASIL	21
2.6 O TELETRABALHO NA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65	23
2.7 TELETRABALHO - ESTUDOS ORIENTADOS POR ANÁLISE DE CONTEÚDO	28
2.8 USO DE <i>SOFTWARES</i> CAQDAS EM ANÁLISE DE CONTEÚDO	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 ESTRATÉGIA E DESENHO DA PESQUISA	36
3.2 COLETA DE DADOS E PERFIL DOS ENTREVISTADOS	41
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	42
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO	46
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	47
4.1 ANÁLISE DA COMPREENSÃO DAS DEFINIÇÕES E NORMATIVAS	47
4.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS E CONSEQUÊNCIAS DA ADAPTAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES LABORAIS	52
4.2.1 ADAPTAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES LABORAIS	53
4.2.1.1 A PERCEPÇÃO VIVENCIAL	54
4.2.1.2 A PRÁTICA DA ADAPTAÇÃO	56
4.2.2 CONSEQUÊNCIAS	59
4.3 ANÁLISE DOS INTERVENIENTES FACILITADORES E DIFICULTADORES	60
4.4 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS COM A POSSIBILIDADE ADOÇÃO DO TELETRABALHO	65
5 RESULTADOS	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71
ANEXOS	80

1 INTRODUÇÃO

Durante a pandemia de Covid-19, o trabalho à distância, caracterizado pelo trabalho remoto, teletrabalho, *home office*, dentre outras variações, passou a ser amplamente empregado pelas empresas de forma emergencial como medida de distanciamento social contra a proliferação da doença. No âmbito do serviço público federal brasileiro, o contexto pandêmico justificou a emissão da Instrução Normativa nº 21 (IN21), em 16 de março de 2020, permitindo o trabalho remoto de forma emergencial.

Até então, os servidores públicos brasileiros executavam suas rotinas de trabalho de forma exclusivamente presencial na maioria das instituições federais, situação repentina e substancialmente alterada pela pandemia de Covid-19. A emergência sanitária se instalou no mesmo momento em que órgãos públicos já experimentavam a implantação de um programa de gestão que permite o cumprimento da jornada regular de trabalho de forma não presencial - Teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa nº 65 (IN65), de 30 de julho de 2020.

Nesse contexto, o percentual de servidores públicos federais em trabalho fora das dependências das instituições saltou de 3,54% para 64,16% (SOUZA, 2020). Na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), objeto deste estudo, o percentual de servidores efetivos trabalhando remotamente chegou a 80% da força de trabalho (UFERSA/PROGEPE, 2021). Nesta situação, os servidores e gestores públicos estão há mais de dois anos vivenciando essa experiência, enquanto discutem a possibilidade de adotar o teletrabalho no pós-pandemia, constituindo, assim, um espaço privilegiado para realização de estudos sobre o tema.

A IN65 prevê a implantação do Programa de Gestão como ferramenta administrativa de organização e acompanhamento das atividades de trabalho dos servidores, dispensando-os do controle de assiduidade, modalidade instituída em complemento ao artigo 19 da Lei 8.112/90, por meio do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. O teletrabalho é a principal modalidade do Programa de Gestão, na adoção de um novo paradigma de gestão pública focado na entrega de resultados de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados (BRASIL, 2020, Art. 3º- I).

A implementação do Programa de Gestão exigirá do gestor público controle e clareza das atividades realizadas no seu setor, pois a medição de tarefas e resultados é o definidor do sucesso e duração do programa. Da parte do Servidor, disciplina e autocontrole são primordiais para a permanência no programa. Na prática, o programa de gestão altera a lógica do Controle de Frequência pelo Controle de Produtividade dos servidores e colaboradores no serviço público,

independendo, assim, da localização da execução do trabalho, mas a qualidade e eficiência do serviço, englobando trabalhadores a distância e presenciais.

Neste trabalho, nos referimos a **Trabalho Remoto** como o regime de jornada admitido como medida sanitária de caráter excepcional e temporária instituído pela IN21, ao passo que o **Teletrabalho** é compreendido como modalidade de trabalho de execução remota de atividades, passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2020, Art.3º - VII), possibilitado pela IN65. Ambos os regimes se situam dentro do tema do trabalho a distância, no campo de estudo sobre o trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo investigar a experiência dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA em trabalho remoto, durante o contexto da pandemia de Covid-19. A IN65, ao introduzir o regime de teletrabalho, apresenta a mensuração do desempenho e da produtividade como imprescindível, mas desconsidera ou deixa a cargo do trabalhador fatores relacionados à ergometria, condições de trabalho, conectividade, divisão trabalho-família, etc. Espera-se que estas questões sejam apresentadas espontaneamente pelos servidores entrevistados por meio da aplicação do instrumento de pesquisa proposto por este trabalho.

Nesse contexto, apresenta-se o seguinte questionamento:

Quais as lições aprendidas pelos Técnicos Administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFRSA sobre a experiência de trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 e suas expectativas com a possibilidade adoção do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa Nº 65?

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Investigar a experiência de trabalho remoto dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA durante a pandemia de Covid-19, no período de março de 2020 a fevereiro de 2022 e suas expectativas com a possibilidade de adoção do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa Nº 65.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar a compreensão dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA sobre as definições e normativas que regem o trabalho remoto e o teletrabalho; [Tópico 4.1]
- Estudar o processo, as medidas e as consequências da adaptação às Alterações Laborais causadas pela mudança na rotina do trabalho presencial ao trabalho remoto, por parte dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA; [Tópico 4.2]
- Investigar os intervenientes facilitadores e dificultadores na experiência de trabalho remoto manifestados pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA, em; [Tópico 4.3]
- Analisar as expectativas dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA com a possibilidade de adoção do teletrabalho. [Tópico 4.4]

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) permitiu o desenvolvimento e consolidação do trabalho a distância a partir da estruturação das redes de computadores e sistemas web (TAKANO, 2022). A pandemia de Covid-19, por sua vez, acelerou esse processo, levando governos e empresas a adotar medidas de emergência, dentre os quais o regime de trabalho remoto, como providência primordial para a segurança nacional (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; TAKANO, 2022). Assim, o teletrabalho alcançou grande relevância no cenário mundial, como alternativa diante dos desafios impostos pela pandemia, contribuindo com a manutenção dos empregos ao redor do mundo (MELLO, 2020).

É neste cenário que, no Brasil, o teletrabalho é adotado por 45% das empresas, sendo que 89% delas se encontram no sudeste do país, onde 77% dos profissionais que desempenham a atividade afirmam que um dos principais objetivos é a melhoria da qualidade de vida (BRASIL, 2019). Forçoso constatar que, mesmo antes da publicação da Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, formas de trabalho não presenciais vinham sendo concretizadas na administração pública.

O teletrabalho está sendo admitido paulatinamente pelo poder público desde as primeiras flexibilizações de frequência, conforme previsto por volta do ano de 1995 pelo Decreto nº. 1.590. Assim, a IN65 possibilita um salto no plano legal que vai além da flexibilização de horário à adoção do teletrabalho, estabelecendo um novo paradigma na administração pública na qual as atividades possíveis de realizar remotamente sejam preferencialmente realizadas desta forma, desde que seus resultados possam ser devidamente mensurados. Nos termos do Artigo 5º da IN65:

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.

Desta forma, nos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, formado pelas unidades da administração pública federal que atuam na gestão de pessoas em todas as instituições, faz-se necessário reunir e sintetizar os conhecimentos tanto da literatura acadêmica e instrumentos legais quanto os relatos de experiências e implementações de regimes de trabalho a distância, além de colher as percepções dos servidores sobre a vivência em trabalho remoto durante a pandemia, para que essas informações sirvam como base para a construção de normas internas complementares à IN65 e procedimentos de implementação do teletrabalho nos órgãos públicos no pós-pandemia.

O delineamento da população pesquisada não abrange os docentes porque sua prática profissional está inscrita em regime presencial, conforme os Projetos Pedagógicos dos cursos ofertados pela instituição. Desta forma, aos docentes não se aplicarão as normativas internas da Universidade, advindas da implementação do regime de teletrabalho. A docência a distância, por sua vez, é regida pelas normativas de Ensino a Distância (EaD) estabelecidas pelo Decreto N°. 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB).

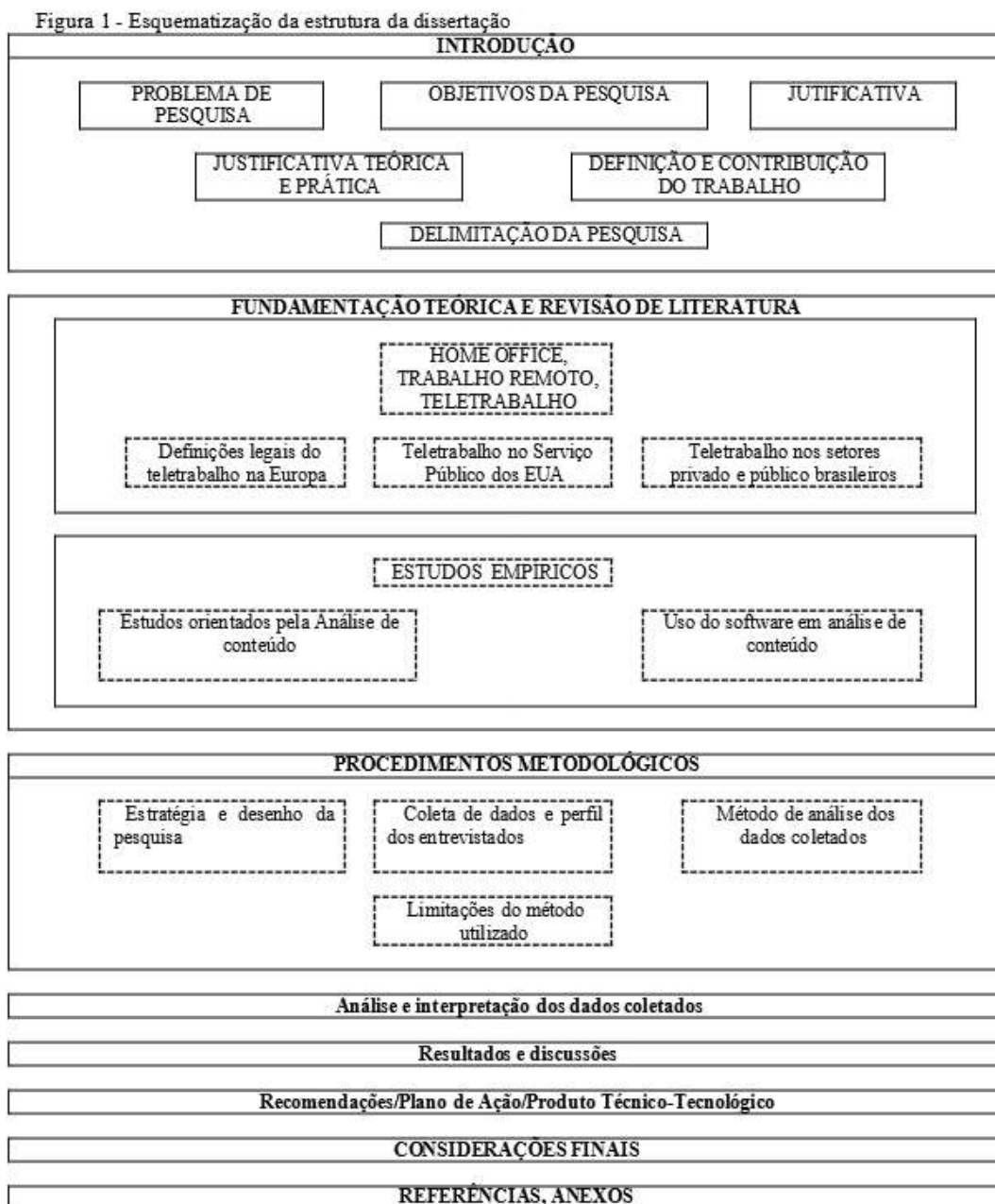
As *vantagens* do teletrabalho são evidentes e têm sido demonstradas de diferentes formas. Contudo, é claro que a estas vantagens (reais ou virtuais) há que contrapor os inegáveis *inconvenientes* do teletrabalho (AMADO, 2020). Portanto, as vantagens e desvantagens citadas na literatura estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

Do ponto de vista teórico, apesar do crescimento da aplicação do teletrabalho, impulsionado pela emergência da pandemia de Covid-19, a emissão da IN65 para o caso brasileiro, especialmente a crescente produção científica nesse campo, são registrados poucos estudos específicos no serviço público (DE SOUZA et al., 2019; MERCEDES; CASTRO; ZANINI, 2020) e baixa publicação em organizações públicas (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER (2019). Portanto, observa-se a necessidade de realização de maiores esforços investigativos, sendo de grande importância a construção acadêmica direcionada ao setor público, principalmente no Brasil, onde se identifica cada vez mais instituições públicas fazendo uso dessa modalidade laboral (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Implementar uma nova forma de trabalho implica alterações na cultura organizacional, pois afeta todos os envolvidos dentro e fora da organização (CAILLIER, 2013). Com esta pesquisa, esperamos contribuir para o processo de aprendizado organizacional da instituição, nos termos definidos por Prado; Cohen (2012), como processo cumulativo por meio do qual a organização adquire e amplia conhecimentos, visando a aperfeiçoar seus procedimentos, atualiza a capacitação e habilidades individuais, e promovendo a inovação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em quatro blocos com suas respectivas subdivisões. O primeiro bloco traz a introdução ao tema através do levantamento do problema, objetivos e justificativas. Em seguida o bloco dedicado a fundamentação teórica, onde discorreremos sobre os fundamentos do tema e os estudos realizados sobre ele. O terceiro bloco é voltado aos procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, incluindo forma de coleta de dados, métodos de análise e limitações do método. E por fim, a análise e interpretação dos dados e resultados obtidos, além de discussões e recomendações, fechando o bloco com as considerações finais.



Fonte: o autor, 2022.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho a distância mediado por recursos telemáticos assume diferentes conceitos e formas de operacionalização, recebendo influências do estágio de desenvolvimento tecnológico das organizações e da legislação que regulamenta as relações de trabalho. A revisão de literatura apresentada a seguir esclarece o significado dos diferentes termos e suas diferenças entre estas relações de trabalho, contribuindo para a compreensão do objeto de estudo deste trabalho.

2.1 HOME OFFICE, TRABALHO REMOTO, TELETRABALHO

Home Office, trabalho remoto, teletrabalho, etc. são termos que têm se popularizado conforme as formas de trabalho se moldam aos avanços da tecnologia e a sociedade se rearranja sob essas novas formas de trabalho.

O termo Trabalho em Domicílio remonta ao início da Revolução Industrial, quando etapas da produção eram executadas na casa dos trabalhadores. Por sua vez, o moderno Teletrabalho é usado a partir dos anos 1970 advindo do termo ‘*telecommuting*’ (NILLES, 1975) nos Estados Unidos ou *telework* na Europa, definido com o passar do tempo como trabalhar fora do local de trabalho convencional e se comunicar com ele por meio de telecomunicações ou tecnologia baseada em computador (OLSON; PRIMPS, 1984; NILLES, 1994). Há de se diferenciar, portanto, conforme alerta Holzmann (2011), as atividades com mais proximidade ao termo *Trabalho em Domicílio* das do Teletrabalho diretamente ligadas às Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs.

Há também definições mais genéricas com enfoque nas “*Tele-possibilidades*” das TICs, como as definições apresentadas por Tremblay (2002) e Martínez-Sánchez et al. (2007), que tratam o teletrabalho como uma forma de trabalho mediado por TIC na qual as atividades são desenvolvidas fora das instalações da organização, ao menos em parte.

Há autores como Costa (2004), que ressalta a necessidade de também levar em conta dimensões como o nível de tecnologia utilizado, intensidade de conhecimento empregada à atividade e o tipo de contrato de trabalho estabelecido entre as partes. Eles são corroborados por Wilks; Billsberry (2007), que consideram limitadas as definições baseadas em local, meios de execução e comunicação para enquadrar as diferentes situações existentes no conceito de teletrabalho.

Segundo Morgan (2004), há uma diversidade de arranjos de locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis, tipos de conotações do conceito de trabalho flexível, que

combinados poderiam ser denominados de teletrabalho. O autor enumera cinco categorias de trabalhos flexíveis:

- **Teletrabalho móvel:** Sem ambiente fixo. Trabalho com deslocamento entre as dependências do empregador e do cliente conforme melhor desempenho. A Estação de trabalho passa a ser onde o empregado está;
- **Teletrabalho em *home office*:** Trabalho fixo na residência do empregado, sem deslocamento até ambientes do empregador ou cliente. A estação de trabalho do empregado é transferida para casa;
- **Telecentros** (ou escritórios satélites): Trabalho em local fixo fora da residência do trabalhador, onde se encontram os recursos necessários às atividades laborativas de uma ou mais empresas, não sendo este local a sede do empregador, mas local oferecido por este.
- **Realocação funcional:** Trabalho cujas funções e processos se realizam concentrados, porém remotamente por meio de rede telefônica ou telemática e cujos resultados são entregues a distância.
- **Telecottages:** Locais dotados de infraestrutura e tecnologias disponíveis a empresas e moradores da comunidade, onde também são oferecidos cursos, geralmente em parceria governo-empresas.

Por sua vez, Garrett e Danziger (2007) tipificam três tipos principais de teletrabalhos: O *fixed-site telework*, modalidade em que o trabalho é realizado na maior parte do tempo em casa ou em escritórios satélites; o *Flexingwork*, no qual a atuação do trabalhador se dá em diversos ambientes, seja no escritório da empresa, sua própria casa e trabalho de campo; e o *mobile telework*, no qual as atividades se dão em localidades de campo variáveis.

A partir de dados levantados pela Comissão Europeia em estudo realizado em dez países europeus, além de Estados Unidos (EUA) e Japão, com milhares de teletrabalhadores (EUROPEAN COMMISSION, 2000), Rosenfield; Alves (2011b) sistematizaram 6 principais categorias de teletrabalho:

- a. **Trabalho em domicílio:** trabalho realizado na casa do trabalhador. Identificado também pela sigla SOHO - *small office/home office*;
- b. **Trabalho em escritórios-satélite:** Trabalho executado em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central. Semelhante à definição de telecentro de Morgan (2004);

- c. **Trabalho em telecentros:** postos de trabalho oferecidos a empregados para serviços telemáticos prestados a clientes remotos. Em geral, ocupado por várias empresas e não sendo um posto descentralizado de nenhuma delas;
- d. **Trabalho móvel:** compreendem trabalho em deslocamento, viagens de negócios, trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e. **Trabalho em empresas remotas ou *offshore*:** *call centers* ou telesserviços por meio de empresas subcontratadas em escritórios-satélite, em outra região geográfica diferente da sede e com mão de obra mais barata;
- f. **Trabalho informal ou teletrabalho misto:** Trabalho com parte da carga horária realizada fora da empresa de comum acordo entre empregado e empregador.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), segundo Rocha e Amador (2018), usa o termo teletrabalho (*telework*, em inglês), mas subsegmentar categorias deste conceito levando em conta diferentes variáveis:

- a) local e espaço de trabalho;
- b) horário ou tempo de trabalho (integral ou parcial);
- c) tipo de contrato (assalariado ou independente);
- d) competências requeridas (conteúdo do trabalho)

O termo mais utilizado no Brasil para o trabalho à distância é o teletrabalho, que se define como levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho (LACOMBE, 2011). Ainda assim, cada ato normativo define seu teletrabalho, dentro da jurisprudência cabível.

Como podemos ver até aqui, as formas de organização do trabalho são díspares relativamente aos fatores tecnológicos, legais, temporais e de localização. Assim, cada organização, governo e estudioso do tema estabelece a definição segundo sua ótica. A definição de teletrabalho não é unívoca (SAKUDA, 2001).

Seguindo o jargão adotado pelos RHs institucionais, para fins deste trabalho, **Trabalho Remoto** é o regime de trabalho a distância mediado por recursos telemáticos permitido aos servidores públicos em caráter temporário e excepcional pela Instrução Normativa N° 21, de 16 de março de 2020, para continuidade das atividades laborais, e como medida de segurança em razão do estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia por coronavírus - Sars Covid-19.

Consideramos o **Teletrabalho** como o regime de trabalho realizado a distância, ou seja, fora do órgão de lotação do servidor, igualmente mediado por meios telemáticos no que tange à operação, comunicação e entrega; porém, estabelecido dentro do que determina a Instrução

Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, relativos à implementação do Programa de Gestão.

2.2 DEFINIÇÕES LEGAIS DO TELETRABALHO NA EUROPA E ÁSIA

À medida que as relações de trabalho se estabelecem, os governos fazem sua parte para regulá-las. Buscando reconhecer e regulamentar a prática do teletrabalho, países europeus como Itália, Portugal, Espanha, Finlândia, França, além de experiências registradas nas américas (EUA, Chile e Argentina), desenvolveram legislações específicas, além de haver regulamentações próprias da União Europeia (BARBOSA, 2010). Dentre os países europeus, variando entre 18% na Dinamarca e 2% na Itália, o teletrabalho regularizado é realizado por 8% da força de trabalho da União Europeia (MESSENGER, 2019).

O Código do Trabalho de Portugal considera o teletrabalho como a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa do empregador, e por meio do recurso a tecnologias de informação e de comunicação, seguindo por toda a Seção V, dedicada às disposições contratuais sobre privacidade do teletrabalhador, seus instrumentos de trabalho, períodos, deveres, condições de trabalho, representação coletiva e obrigações do empregador.

Durante as olimpíadas de 2008, a prefeitura de Beijing promoveu o teletrabalho em empresas estatais para reduzir os congestionamentos do tráfego. Em 2010, a província de Hubei foi escolhida pela Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma da China (*China National Development and Reform Commission - NRDC*) para um projeto piloto de promoção do teletrabalho para reduzir emissões de poluentes. No mesmo ano, o governo de Shanghai, dentro da sua política de TICs para cidades inteligentes, lançou um programa direcionado à promoção e suporte ao teletrabalho (CHUDINOVSKIKH; TONKIKH, 2020).

As principais companhias chinesas, dentre elas a Alibaba, promovem os mesmos níveis de garantias para os teletrabalhadores dos aplicados aos não teletrabalhadores. Em alguns casos, um nível até maior. As relações são reguladas na Lei laboral Chinesa (1994), na Lei de Promoção ao Trabalho (2007) e na Lei de contrato de Trabalho (2008). Esta última comumente aplica os trabalhos de meio-expediente ao teletrabalho, pago por hora-base, não podendo exceder 4 horas por dia e 20 horas semanais (CHUDINOVSKIKH; TONKIKH, 2020).

Semelhantemente ao Acordo Europeu de 16 de julho de 2002, que proclama igualdade de direitos em relação aos regimes de trabalho presencial e remoto, a França instituiu o Acordo

Nacional Interpessoal (ANI), que vem desde então incorporando ao Código de Trabalho Francês regulamentações acerca do trabalho remoto, como a *Loi Sauvadet*, que disciplina o setor público e a *Loi Warsman* (Lei nº 2012-387 de 22/03/2012), para a iniciativa privada, a partir da qual diversos acordos coletivos foram celebrados (GAURIAU, 2019).

Na França, e como veremos adiante também no Brasil, o teletrabalho é uma forma de organização fora da estrutura de produção, que traduz a ideia de trabalho do futuro, sem fronteiras, auxiliado pelas tecnologias da informação e comunicação (RAY, 2018).

Na Rússia, o Código Laboral da Federação Russa (*Trudovoy Kodeks Rossiyskoy Federatsii*) foi emendado em 2013 com um novo capítulo dedicado ao trabalho remoto, aspirando a um processo mais moderno e menos burocrático aos contratos empregatícios neste regime. Regula, por exemplo, a troca de documentos eletrônicos; inclui cláusulas sobre equipamentos, programas e ferramentas técnicas que o empregador deve prover ou recomendar ao empregado, além de permitir o estabelecimento de relação empregatícia a cidadãos estrangeiros trabalhando remotamente (GERASIMOVA et al., 2017).

No Reino Unido, desde 2014, qualquer trabalhador com vínculo empregatício a no mínimo 26 semanas pode solicitar a flexibilização da jornada, acordando com a empresa parcial ou integralmente seu horário de trabalho em casa, realizado remotamente. Esta lei é uma extensão de um benefício já existente aos pais com filhos até 16 anos. Por se tratar de uma lei, as empresas precisam apresentar justificativa formal para a negação, passível de ação judicial para negativas inadequadas (UNITED KINGDOM, 2014).

Como vimos, grande parte do mundo já tem incorporado o teletrabalho à realidade laboral, tentando equilibrar os interesses das partes envolvidas por meio de legislações específicas ou enxertos em aos códigos laborais.

2.3 TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO DOS EUA

Como veremos a seguir, o teletrabalho não é menos evidente no serviço público do que na iniciativa privada. Partindo do exemplo dos Estados Unidos, onde a regulamentação do teletrabalho principia no serviço público e é incentivada pelo poder público, seguindo para os órgãos públicos brasileiros que têm ganhado experiência na adoção gradual do regime em suas repartições.

Nos Estados Unidos, todas as agências federais são obrigadas a desenvolver políticas por meio das quais servidores possam estar em teletrabalho, além de informá-los sobre seus direitos referentes ao teletrabalho. As garantias estão asseguradas pela Lei de Aprimoramento do

teletrabalho (*Telework Enhancement Act* - 2010) e são promovidas pelo Programa de Flexibilização do Local de Trabalho e melhoria de Vida Profissional (*Enhancing Workplace Flexibilities and Work-Life Programs* - 2014) (CHUDINOVSKIKH; TONKIKH, 2020).

Em contrapartida, o governo estadunidense gera em seu favor economia mediante redução de custos. Um estudo da Rede de Pesquisa de Teletrabalho (*Telework Research Network*) afirma que a economia potencial para o governo federal é de quase US\$ 3,8 bilhões, como resultado da redução dos custos imobiliários, economia de eletricidade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade de funcionários (OVERMYER, 2011).

Ainda no âmbito do serviço público federal dos Estados Unidos, o teletrabalho não é uma garantia absoluta. Os casos prioritários são as grávidas, amamentantes e famílias com membros que necessitam de acompanhamento especial, como recém-nascidos ou recém-adotados, idosos, pessoas com sérias enfermidades. Há restrições ao teletrabalho para servidores cuja atividade exija sua presença; para aqueles com sanções por mais de cinco faltas ao trabalho no ano e para os que tenham sofrido processo por assistir, baixar ou compartilhar pornografia no local de trabalho é vedada a transferência para o regime de trabalho remoto (CHUDINOVSKIKH; TONKIKH, 2020).

2.4 TELETRABALHO NO SETOR PRIVADO BRASILEIRO

Inspirado no Acordo Europeu de 2002, a partir de 15 de dezembro de 2011, com a publicação da Lei nº 12.551/2011, o Brasil introduz o trabalho realizado a distância no ordenamento jurídico brasileiro (BASSO; BARRETO JÚNIOR, 2018), com a alteração do art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando a vinculação jurídica do trabalho presencial ao realizado a distância:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

A reforma trabalhista, Lei nº 13.467/2017, inseriu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o teletrabalho, por meio dos artigos do seu CAPÍTULO II-A. Destacamos a definição de teletrabalho presente no art. 75-B:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de

comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

Com a pandemia de COVID-19, buscando conceder segurança jurídica às empresas para o trabalho remoto como medida de segurança sanitária durante o período de calamidade pública, o governo brasileiro emitiu a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, que perdurou enquanto se manteve o estado de calamidade pública, vencendo em 19 de julho de 2020. A principal alteração prática em relação ao posto pela CLT era que a medida provisória possibilitava o estabelecimento de teletrabalho sem acordo mútuo, com aviso prévio de 48 horas a interesse do empregador.

Segundo Basso e Barreto Júnior (2018), a lei de inserção do teletrabalho na CLT deixa de abordar questões relevantes e de grande impacto nas relações de emprego decorrentes do teletrabalho, como, por exemplo, forma de controle para garantir a privacidade do trabalhador, direito à desconexão, além das normas de medicina e segurança aplicáveis ao teletrabalhador.

Recentemente, em 25 de março de 2022, uma nova medida provisória foi promulgada para, dentre outras coisas, alterar o art. 75-B, que define o teletrabalho. O novo texto alterado pela medida provisória N.º 1108 é o seguinte:

*Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante **ou não**, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo (BRASIL, 2022).*

Essa alteração admite que a condição de teletrabalho não se descaracteriza pela presença do trabalhador às instalações do empregador, mesmo que essa seja a situação preponderante na relação de trabalho. Desobriga também o empregador do controle de assiduidade instituindo dois regimes de trabalho remoto *por produção ou tarefa*, podendo o trabalhador executar a tarefa no horário que lhe convém, dentro ou fora da empresa, e o regime *por jornada*, que permite o de jornada remoto, permitindo o pagamento de hora extra caso a jornada seja extrapolada.

No serviço público, veremos que o desenvolvimento do teletrabalho foi descentralizado, admitindo que cada órgão se adapta à sua maneira com o passar do tempo e evolução tecnológica. Só recentemente, durante a pandemia, uma legislação mais geral passa a contemplar o teletrabalho como modelo de trabalho por meio do Programa de Gestão.

2.5 TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO DO BRASIL

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO foi o primeiro órgão federal brasileiro a adotar o teletrabalho de modo abrangente e estruturado com um projeto-piloto, em 2005 (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016). O que começou com 18 pessoas expandiu-se até contar com 87 pessoas no teletrabalho (FILARDI et al., 2020). O Assim denominado **Projeto Tetra** definia o teletrabalho como “*o trabalho realizado em lugar distinto do ambiente físico da organização, utilizando tecnologias apropriadas para execução de atividades passíveis de serem remotamente realizadas*” (MROSS, 2016). Desde então, mais e mais instituições nas diferentes esferas da administração pública vêm adotando e se adaptando à realidade do teletrabalho, como podemos ver no quadro 1:

QUADRO 1 - LINHA DO TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO EM ÓRGÃOS FEDERAIS BRASILEIROS.

Ano	Órgão	Instrumento Legal*
2006	Serpro - Serviço Federal de Processamento de Dados	Experiências-piloto em 1986, no Rio de Janeiro; 1996, em Florianópolis; e 2005, em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo
2009	TCU - Tribunal de contas da união.	Portaria nº 139/2009
2012	TST - Tribunal Superior do Trabalho	Resolução Administrativa nº 1499/2012
2015	TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	Resoluções 12/2015 e 12/2016
	CGU - Controladoria-Geral da União	Portaria n. 1.242, de 15 de maio de 2015
2016	CNJ - Conselho Nacional de Justiça	Resolução Nº 227 de 15/06/2016
	Ministério da Justiça e da Segurança Pública	Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016
2017	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017
	Receita Federal	Portaria rfb nº 2383, de 13 de julho de 2017
	Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações	Portaria nº 935, de 11 de julho de 2017
	STM - Superior Tribunal Militar	Resolução nº 246, de 20 de setembro de 2017
2018	Ministério da Economia	Instrução Normativa Nº 1, de 31 De Agosto De 2018 Orientações para Implementação do Programa de Gestão admitindo, dentre outras modalidades, o Teletrabalho em todos os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec.
	Tribunal Superior eleitoral	Portaria nº 708, de 14 de agosto de 2018.
	GDF - Governo do Distrito Federal	Decreto nº 39.368

	STJ - Superior Tribunal de Justiça	Resolução stj/gp n. 19 de 18 de dezembro de 2018
	STF - Supremo Tribunal Federal	Resolução nº 568/2016
2019	CNJ - Conselho Nacional de Justiça	Resolução CNJ nº 227/2016

Fonte: Legentil (2020).

Com a instituição da Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, os casos passíveis de flexibilização dos horários de trabalho e a dispensa do registro de ponto foram generalizados aos casos cuja execução de atividades seja passível de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos (BRASIL, 2020, Art.3º - VII), praticamente todos a critério da administração para os quais não seja indispensável a presença física do profissional.

A abordagem conferida ao tema é considerada insuficiente por autores no Brasil que tratam das questões trabalhistas, mesmo com a mencionada inclusão ao ordenamento, frente aos desdobramentos das relações de trabalho.

2.6 O TELETRABALHO NA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65

Podemos dizer que, dentro do ordenamento institucional do serviço público federal, o teletrabalho é fruto da flexibilização do controle de frequência dos servidores. Com a maleabilidade no controle de frequência para casos específicos do funcionalismo, foi posta a necessidade de novas formas de mensuração de trabalho, ao mesmo tempo em que foram reconhecidas as possibilidades providas pelos avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Nesta seção, veremos a progressão do ordenamento legal para a promoção do Programa de Gestão, que permite a modalidade de teletrabalho total ou parcial nas instituições integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, culminando na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, vigente hoje, sobre a qual aprofundaremos o estudo.

Encontramos a primeira menção ao programa de gestão no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, ainda em vigor. Este decreto trata da jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública federal, com base no disposto no art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Ao tratar do controle de assiduidade e pontualidade em seu Artigo 6º, reserva o parágrafo 6º para autorizar a dispensa do controle de assiduidade nas situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis. Desta forma, o Programa de Gestão

seria a ferramenta administrativa de organização e acompanhamento das atividades de trabalho dos servidores dispensados do controle de assiduidade.

O próprio programa de gestão, até então, não havia recebido uma definição formal; as situações especiais não eram definidas, a dispensa do controle de assiduidade era reservada a alguns cargos apresentados no §7º do Decreto nº 1.590 e não se mencionava o teletrabalho. Apenas em 31 de agosto de 2018, a Instrução Normativa nº 1 (IN1) vem orientar e estabelecer critérios e procedimentos para implementação do Programa de Gestão.

A Instrução Normativa nº 1 traz a primeira definição de Programa de Gestão, prevendo três modalidades nos planos de trabalhos dos servidores: I - por tarefa; II - semipresencial; e III - teletrabalho (BRASIL, 2018).

A modalidade por tarefa era admitida a partir de demanda e prazo determinados, dentro ou fora das dependências da unidade. Uma vez terminada a tarefa, o servidor é desligado do plano de gestão e retorna ao controle de ponto. Era uma forma de apartar o servidor do ambiente de trabalho para tarefas específicas e com prazo de entrega marcado.

A modalidade Semipresencial se estabelece pela possibilidade do servidor exercer suas atribuições fora do local de trabalho, em determinada unidade temporal que pode ser turno, meio expediente, dias da semana ou semanal, a depender do combinado entre servidor e chefia, bem como da necessidade da presença física em momentos predeterminados.

Há também o teletrabalho, pelo qual o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente. Apesar do trabalhador realizar suas tarefas por teletrabalho também nas outras modalidades em algum nível, esta modalidade é caracterizada na norma como integralmente realizada fora das dependências do empregador.

Dois anos depois, a Instrução Normativa nº 44 (IN44), de 10 de junho de 2020, vem modificar três artigos da IN1. Uma das mudanças exigia o estabelecimento de um percentual máximo e mínimo de servidores participantes em cada unidade, bem como fixação de tempo mínimo de das atividades do servidor no órgão. Outra mudança reconhecia a existência de programas de flexibilização de jornada existentes anteriormente à instrução normativa, além de instruir a validação destes programas aos ditames da normativa.

Em 1º de setembro de 2020, as IN1 e IN44 foram revogadas por força da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. A IN65 traz um aperfeiçoamento das definições presentes na IN1, bem como uma nova perspectiva da administração sobre o programa de gestão,

admitindo o teletrabalho como regime central e a entrega como principal meta de controle da produtividade e dos resultados.

O teletrabalho recebe uma diferenciação do trabalho externo não regido por essa norma, sendo o trabalho externo definido no artigo 3º, parágrafo X como:

atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto (BRASIL, 2020).

Estão nessa categoria as atividades inerentes de alguns cargos e funções como fiscalização, supervisão, inspeção em locais fora das dependências do órgão, em ambientes externos, sejam obras, florestas, visitas técnicas, etc.

Um ponto de atenção na definição de teletrabalho apresentada na IN65 é que ela aborda o cumprimento da jornada regular e ao mesmo tempo de dispensa do controle de frequência. Isso denota que a jornada em horas não foi abolida, mas será convertida em execução de atividades equivalentes a esse número de horas que sejam passíveis de controle e que possuam metas. Este é o primeiro pilar do programa de gestão.

Outra alusão à manutenção da jornada regular é a manutenção do controle de frequência na forma parcial de teletrabalho, na qual o trabalhador cumpre parte de sua jornada nas dependências do órgão, ocasiões nas quais deve ter sua frequência registrada normalmente, como os trabalhadores em regime presencial.

A IN65 estabelece quem pode participar do programa de gestão, sendo os servidores efetivos e os servidores por cargo comissionado, empregados públicos e trabalhadores em contrato temporário, deixando claro ser facultativa a participação do servidor, mediante assinatura de termo de ciência e responsabilidade, de maneira que a este não há o direito de trabalhar em teletrabalho, podendo o servidor ser desligado do programa no interesse da administração, pelo descumprimento de metas, pelo decurso do prazo de participação, em caso de remoção da unidade ou para outra atividade não abrangida pelas exigências do programa.

Também é facultativa ao órgão da administração pública adesão ao programa de gestão, cabendo autorização do Ministro de Estado e implementação por meio de fases previstas na instrução normativa. A iniciativa, no entanto, pode ocorrer de ofício por determinação do ministro de estado ou mediante provocação por parte do órgão interessado. A condição principal para a autorização é que os resultados sejam mensuráveis.

Parte do dirigente do órgão a elaboração e aprovação dos procedimentos gerais a serem cumpridos pelos subórgãos da unidade. Estabelecidos os procedimentos, seguem a execução e

acompanhamento do programa sob a coordenação das áreas de planejamento e gestão de pessoas de cada órgão.

As atividades permitidas no programa de gestão devem ser listadas numa tabela de atividades com seus respectivos indicadores de equivalência em horas de trabalho e com características definidas. Enquadram-se as atividades:

- que demandem mais esforço individual e menos coletivo;
- cuja natureza de complexidade exige elevado grau de concentração; ou
- seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

Por outro lado, atividades cuja presença física seja necessária na sede ou em trabalho externo, ou ainda que reduzam a capacidade de atendimento ao público, não poderão constar na tabela de atividades passíveis de teletrabalho.

As tabelas de atividades devem ser elaboradas por cada dirigente de subunidade de acordo com realidade local, mapeando quantitativamente cada atividade, devendo identificar:

- A faixa de complexidade (Ex.: baixa, média, alta);
- Parâmetros para a definição das faixas de complexidade;
- Tempo de execução da atividade;
- Ganho percentual previsto de produtividade;
- Quais entregas são esperadas ao final da execução.

Além das tabelas de atividades, nos projetos de implementação do plano de gestão devem constar linhas gerais, como regimes de execução, os resultados esperados, os percentuais mínimos e máximos de participação de servidores do órgão, percentual de produtividade adicional esperado de cada servidor participante e elaboração do termo de responsabilidade a ser firmado entre participante e chefia.

Um grupo de instituições com o mesmo perfil de atividades pode aderir e se organizar em ato conjunto para elaboração das regras gerais apresentadas ao Ministro de Estado. Uma vez autorizado por parte do Ministro de Estado, o dirigente máximo da unidade deve determinar por meio de ato de ofício a implantação do programa de gestão, divulgando aos interessados os critérios para a execução. O ato deve conter, dentre outras especificidades, a quantidade de vagas, vedações e tempo de permanência no programa; os regimes de execução possíveis, o conhecimento técnico requerido para o desenvolvimento das atividades e a infraestrutura mínima necessária.

Caso a procura pelo programa seja superior à quantidade de vagas, a instituição normativa estabelece critérios de seleção para o ingresso no programa de gestão. Após a

exclusão das solicitações que não atendam aos requisitos básicos de compatibilidade, como atividades enquadradas dentro das vedações previstas e atividades impossíveis de mensuração da produtividade e dos resultados, há uma camada de desempate que prioriza os servidores nas seguintes situações:

1. Servidores em regime de horários especiais para servidor estudante ou servidor deficiente ou servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência;
2. Gestantes e lactantes;
3. Servidores com mobilidade reduzida;
4. Servidores com melhor resultado na avaliação de desempenho;
5. Servidores com maior tempo de serviço na instituição;
6. Servidores com vínculos efetivos.

Estabelecidas as normas gerais, chefias e interessados passam a traçar os planos de trabalho individuais de cada servidor, nos quais são expressas as atividades a serem desenvolvidas e suas equivalências em horas, respeitando as jornadas de trabalho normais ou especiais, além das metas a serem alcançadas. No plano de Trabalho, também é estabelecido o regime de execução, se parcial ou integralmente em teletrabalho, bem como os cronogramas de entregas, execução e avaliações. No caso de Parcial, são definidos os períodos de trabalho a serem cumpridos presencialmente e as devidas atividades presenciais.

De comum acordo, interessado e chefia firmam um termo de ciência e responsabilidade declarando o atendimento às condições vigentes na IN65, prazos para convocação e comparecimento presencial, condições e manutenção da infraestrutura necessária para o teletrabalho, responsabilidade sobre a segurança da informação dentro da Lei Geral de Proteção de Dados - GLPD, vedação de terceirização do trabalho, conhecimento e comprometimento ao cumprimento do Manual de conduta dos agentes públicos, divulgado pela Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020. O termo de ciência e responsabilidade traz uma série de exigências ao servidor que pode ir contra direitos do indivíduo e obrigações legais do empregador.

Como vemos, o Teletrabalho da IN65 e Trabalho Remoto como ferramenta de distanciamento social têm diferenças significativas. Enquanto o trabalho remoto foi uma decisão emergencial, sem planejamento e sem rigidez, exigindo total e individual adaptação dos indivíduos ao momento que exigia segurança e continuidade das atividades laborais, o teletrabalho é rígido, metódico e limitado. Nosso desafio é investigar como a experiência de um pode ajudar a construir a realidade do outro.

2.7 TELETRABALHO - ESTUDOS ORIENTADOS POR ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo (BARDIN, 2016) tornou-se uma técnica bastante difundida em toda a área de humanidades (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021), sendo que a literatura dispõe, ainda, de amplo conjunto de trabalhos científicos dedicados a estudar o teletrabalho. Nesse vasto campo de estudo, destacam-se os trabalhos de revisão sistemática de literatura (DE SOUZA et al., 2019; BATISTA et al., 2021; BATISTA; GALEGALE, 2021) que mostram não apenas o crescimento do interesse sobre esse campo de estudo, fenômeno acelerado pela pandemia, como também a diversificação de métodos e abordagens de análises, restando, contudo, lacunas para aprofundamentos dos estudos.

De Souza et al. (2019), em trabalho de revisão sistemática com emprego da análise de conteúdo como técnica de análise, identificaram estudos previamente publicados sobre a aplicação do teletrabalho em órgãos da administração pública e em empresas públicas brasileiras. Os autores apontam que “tamanho, eficiência e desempenho da administração pública brasileira” são alguns dos temas mais tratados recentemente, asseverando ainda que o teletrabalho na administração pública se tornou necessário e emergencial em 2020 em todo o país, em decorrência do surto de Covid-19, que obrigou a adoção de medidas de isolamento social. Apesar disso, o teletrabalho não é amplamente difundido na esfera pública federal, embora alguns órgãos já o exerçam de maneira formal, como os achados demonstraram.

Batista; Galegale (2021) realizaram revisão sistemática de trabalhos internacionais, com o objetivo de identificar as abordagens e estratégias sobre a implantação do teletrabalho, notadamente por meio de *roadmaps*, apresentando termos e conceitos que se referem ao universo desta modalidade de trabalho. Os autores identificaram 60 trabalhos elegíveis e adequados aos objetivos da pesquisa, para os quais utilizaram a análise de conteúdo para a identificação das abordagens e estratégias das pesquisas sobre a implantação do teletrabalho, contemplando as seguintes etapas:

- a) ler de forma integral e minuciosa os documentos selecionados;
- b) codificar e estruturar as categorias de análise;
- c) recortar os textos em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com mesmo conteúdo semântico;
- d) estabelecer categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passar de dados brutos para dados organizados);
- e) agrupar as unidades de registro em categorias comuns;
- f) agrupar progressivamente as categorias (iniciais, intermediárias e finais);

g) inferir e interpretar os textos, com base no referencial teórico (BARDIN, 1977).

Com efeito, identificaram quatro categorias finais, que representam grandes abordagens sobre a implantação do teletrabalho, a saber: “Vantagens e Desvantagens” (40), “Estratégia e Práticas de Implantação do Teletrabalho” (10), “Viabilidade” (8) e “Regulamentação” (2).

A revisão realizada por Leite; Lemos; Schneider (2019) objetivou analisar a produção científica disponível em bases de dados internacionais para verificar o volume da produção e o foco de estudo, por meio da revisão integrativa. Apesar de não se tratar de uma análise de conteúdo propriamente dita, é oportuno citar e registrar que os autores identificaram que a produção científica é crescente, com grande quantidade de artigos de revisão (12), sendo os artigos empíricos com abordagem predominantemente quantitativa e baixa publicação em organizações públicas, o que, de certa forma, confirma os achados de De Souza et al. (2019), que identificaram apenas nove trabalhos com essa temática relacionados ao setor público, no período de 2009 e 2019.

Mercedes; Castro; Zanini (2020) realizaram pesquisa com o objetivo de investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública com base na percepção dos gestores e dos teletrabalhadores de órgãos públicos do Brasil, envolvendo 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. A metodologia quali-quantitativa envolveu a estatística descritiva e análise fatorial por componentes principais, sendo que a parte qualitativa foi orientada pela análise de conteúdo, com entrevistas com os gestores, conduzidas com base em um roteiro semiestruturado que abordou suas percepções de acordo com as seguintes categorias:

- a) implantação do teletrabalho no órgão público;
- b) processo de seleção do teletrabalho;
- c) vantagens e desvantagens do teletrabalho para o gestor e o teletrabalhador;
- d) vantagens e desvantagens do teletrabalho para o órgão público;
- e) supervisão dos teletrabalhadores;
- f) sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores.

Observa-se que Mercedes; Castro; Zanini (2020) definiram previamente as categorias de análise de conteúdo, sem relacioná-las diretamente aos resultados das dimensões provenientes da análise fatorial anterior. Logo, a análise de conteúdo não seguiu, necessariamente, as definições apriorísticas de categorias. Como resultados, evidenciou-se como vantagens: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho-família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição

à violência e conhecimento da demanda de trabalho. As desvantagens foram: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura e controle do teletrabalhador.

Caia (2022, p.8), utilizando uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas e dados tratados por meio de análise de conteúdo categorial, desenvolveu trabalho com o objetivo de “identificar as eventuais alterações que os profissionais de RH tiveram nas suas funções e competências devido à transição para teletrabalho, perceber as adaptações que os mesmos fizeram a nível laboral, e o impacto das mesmas na sua produtividade laboral”.

Caia (2022) utilizou quatro categorias de análise:

QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ANÁLISE DE TELETRABALHO EM PROFISSIONAIS DE RH.

Influência do Teletrabalho no Perfil de Funções	No sentido de compreender se os profissionais de recursos humanos sofreram alterações nas suas funções devido à transição para teletrabalho. As unidades de contexto identificadas foram: distância, acesso ao digital, recrutamento, e processos administrativos.
Influência do Teletrabalho no Perfil de Competências	Com o fim de identificar que novas competências surgiram com o teletrabalho, tal como perceber o impacto nas competências já existentes. As unidades de contexto identificadas foram: comunicação, destreza digital, autonomia, gestão de tempo, e organização.
Adaptação às Alterações Laborais	Perceber as adaptações que os profissionais de recursos humanos tiveram de fazer face a uma nova modalidade laboral como o teletrabalho. As unidades de contexto identificadas foram: espaço doméstico, horário pessoal, comunicação interna e isolamento.
Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral	No sentido de compreender o impacto que a transição para teletrabalho teve na produtividade laboral dos profissionais de recursos humanos. As unidades de contexto identificadas foram: maior produtividade, volume de trabalho.

Fonte: Adaptado de Caia (2022).

Os resultados obtidos por Caia (2022) indicam que o (1) distanciamento social e o acesso ao digital foram os maiores fatores de impacto do teletrabalho no perfil de funções; (2) mostra como competências fundamentais a destreza digital e a gestão de tempo; (3) o espaço doméstico e o horário pessoal foram as maiores adaptações feitas perante o teletrabalho e a (4) produtividade laboral aumentou entre a maioria dos entrevistados.

Além dos estudos já mencionados, é digno registrar o estudo Ferreira (2021, p. v), sobre a “satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família, para explorar a experiência dos indivíduos que trabalham remotamente a partir de casa, no que diz respeito à relação do teletrabalho com a satisfação profissional e com o equilíbrio trabalho-família”. Os resultados obtidos por Ferreira (2021) indicam vantagens e desvantagens do trabalho remoto e uma tentativa de imposição de limites, como estratégia para conciliar o teletrabalho e a vida familiar.

É oportuno citar que, para além das vantagens e desvantagens, a literatura tem se preocupado com os fatores intervenientes do teletrabalho, identificados como favoráveis e desfavoráveis para a realização do teletrabalho (ANDRADE, 2020). Os principais intervenientes e suas definições na literatura são listados a seguir:

QUADRO 3 - FATORES INTERVENIENTES AO TELETRABALHO.

Fatores Intervenientes	Definição	Referência
Satisfação no Trabalho	Sentimento positivo advindo do trabalho	RAWASDEH; ALMASARWH; JABER (2016)
Equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional	Buscar conciliar as atividades do trabalho com as atividades da família, com flexibilidade de contrabalancear o tempo	BARROS; SILVA (2010)
Redução do Estresse	O ambiente de trabalho confortável, a autonomia e a flexibilidade no trabalho contribuem para os funcionários terem menos preocupações	NOHARA et al. (2010)
Autonomia	Liberdade para realizar o trabalho da forma e no horário que considerar melhor	ADERALDO; ADERALDO; LIMA (2017)
Melhoria da Qualidade de Vida	Possibilidade de conciliarem as atividades pessoais com as profissionais, ter mais tempo para si e para realizar o que desejar	TREMBLAY (2002)
Isolamento	"A integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório quanto com familiares"	ADERALDO; ADERALDO; LIMA (2017, p. 518)
Excesso de jornada de trabalho	Normalmente, os teletrabalhadores possuem uma demanda maior de trabalho e trabalham uma carga horária superior do que se estivessem na empresa.	OLIVEIRA; PIRES; MARTINS (2017)
Ergonomia	Estudo científico que visa à segurança e eficiência das condições de trabalho, priorizando a saúde física do trabalhador	FERREIRA; STRYDOM (2015)
Autodisciplina	"elemento necessário para cumprir com as obrigações tal qual quando se está no escritório da empresa"	OLIVEIRA; PIRES; MARTINS (2017, p. 166)

Apoio organizacional	Empresa dá todo o suporte físico, tecnológico e profissional ao empregado	BOSUA et al. (2012)
Retenção de talentos	Consegue contratar e reter mais tempo bons funcionários ao conceder flexibilidade de trabalho a eles.	BARROS; SILVA (2010)
Menor absenteísmo	Redução da quantidade de faltas ao trabalho	BARROS; SILVA (2010)
Aumento da produtividade	O teletrabalhador tem mais foco nas atividades por ele desenvolvidas, sem interferências ou interrupções dos colegas. Também o funcionário procura se esforçar mais para mostrar serviço ao empregador	ADERALDO; ADERALDO; LIMA (2017)
Desafogamento do tráfego	O uso das TICs para realização do trabalho ajuda na redução de carros no trânsito, logo contribui para menos poluição	PATAH; VARGAS NETO (2016)

Fonte: Andrade (2020).

Dado o panorama de estudos levantados por meio da análise de conteúdo, cabe direcionar a aplicação do método para extrair os interditos que nos ajudem a determinar o nível de compreensão dos servidores sobre as definições e normativas do teletrabalho, como foi a adaptação e quais ações foram tomadas durante o processo, o que ajudou ou atrapalhou a experiência do trabalho remoto e o que dela se aproveita para o teletrabalho.

2.8 USO DE *SOFTWARES* CAQDAS EM ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os recentes progressos na análise de conteúdo foram favorecidos pelos avanços nos campos da linguística, das ciências da comunicação e da informática (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005). Desde a década de 1980, diversos *softwares* começaram a ser desenvolvidos para auxiliar os pesquisadores nas análises de dados em pesquisas qualitativas. Estes *softwares* são comumente conhecidos por CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) e têm sido alvo de grandes debates entre pesquisadores sobre a utilização da informática na análise de dados (LAGE; GODOY, 2008; FRANCISCO, 2021).

O mercado dispõe de *softwares* proprietários, a exemplo do Atlas.ti e *softwares* livres, como AQUAD 7, Cassandre, Digital Replay System, Iramuteq, KH Coder, KNIME, Transcriber AG, Textométrie (SCHLOSSER; FRASSON; CANTORANI, 2019). O Iramuteq, por exemplo, funciona com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq), permitindo a realização de análise de conteúdo com uso de estatísticos sobre *corpus* textuais e sobre tabelas indivíduos/palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013; RIBEIRO; MIKI; MACHADO, 2019). A opção por uma dessas ferramentas obedece à

finalidade do estudo e suas características ou, simplesmente, o acesso e conhecimento sobre seu manuseio e suas aplicações.

Embora as ferramentas do tipo CAQDAS estejam frequentemente associadas à *grounded theory* (Teoria Fundamentada nos Dados), sua utilização é aplicável a qualquer tipo de pesquisa qualitativa que trabalhe com texto, imagem ou som (LAGES; GODOY, 2008), especialmente quando a pesquisa “trabalha com grande volume de dados qualitativos” (FRANCISCO, 2021). Seu uso simplifica (a) tomada de notas de campo; (b) transcrição de notas; (c) codificação de segmentos de texto; (d) arquivo, busca e recuperação de segmentos de texto; (e) conexão de dados para formar agrupamentos ou redes de informação; (f) redação de memorandos; (g) análise de conteúdo; e (h) geração de redes conceituais (SCHLOSSER; FRASSON; CANTORANI, 2019). Além disso, a utilização desses *softwares* proporciona “[...] a criação de modelos conceituais e redes de relacionamento que evidenciam a conexão de dados, além de oferecer recursos para a geração de relatórios e visualização de resultados” (LAGE, 2011, p. 45).

O *software* Atlas.ti, por exemplo, vem trazendo boas contribuições, principalmente como técnica de análise da proposta de Bardin (1970) para Análise de Conteúdo (VOSGERAU et al., 2011), representando um “recurso tecnológico satisfatório para cumprir todas as etapas da análise de conteúdo” (WALTER; BACH, 2009; SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018).

No Atlas.ti, os principais elementos envolvidos em um projeto (denominado unidade hermenêutica) são os documentos primários (P-Docs), as citações (Quotes), os códigos (Codes), as notas (Memos) e os esquemas gráficos (Network View). A partir desses elementos, o pesquisador pode lançar mão das teias (ferramentas de análise) para ilustrar as relações que fez no *corpus* de sua pesquisa (WEITZMAN, 1999; WALTER; BACH, 2009; FRANCISCO, 2021).

Dentre as diversas funcionalidades do Atlas.ti, está a possibilidade de construir estados da arte, análise multimídia de imagens, áudios e vídeos, tratamento estatístico de dados, análise de *surveys*, codificação de base de dados, sistematização de todas as etapas da Análise de Conteúdo (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018), além da construção de redes semânticas (esquemas gráficos ou *Network View*). A possibilidade de trabalhar com análise de grandes ou numerosos corpos textuais e de trabalhar com *survey* (que podem ser importados facilmente), representa a motivação para escolha do Atlas.ti, como ferramenta de suporte (MASSA; OLIVEIRA; BORGES, 2021).

As vantagens relacionadas ao uso de *softwares* para análise de conteúdo, dentre outras aplicações, superaram quaisquer riscos ou limitações decorrentes do seu uso. De qualquer forma, é necessário não confundir o uso da ferramenta com o método, levando em conta que “[...] o fato de uma pesquisa usar um CAQDAS não é sinônimo de uma análise rigorosa e com qualidade”

(LAGE, 2011, p. 49). Além do mais, os pesquisadores que utilizam *software* devem evitar várias possibilidades de erros e limitações, tais como excesso de codificação dos dados, limitações no tratamento de dados inerentes às ferramentas podem levar à eliminação de informações não descartáveis, tendência a justificar a metodologia simplesmente pela indicação do uso do CAQDAS (LAGE, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho constitui um estudo indutivo, de natureza exploratória e qualitativa, que empreende um estudo de caso, com técnica de coleta de dados realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas dirigidas a servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, sendo a análise dos resultados orientada pela técnica de análise de conteúdo categorial, operacionalizada por meio do *software* Atlas.ti 7.4, que visa a descrever os critérios e condições de realização do trabalho.

No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta (LAKATOS; MARCONI, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013), ao passo que na pesquisa exploratória o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Em geral, essas pesquisas envolvem (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão, podendo ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

A pesquisa de cunho qualitativo “[...] se aprofunda no mundo dos significados” (MINAYO, 2009), buscando empreender uma análise ligada ao universo dos sentidos, visando a compreender atitudes, ações, comportamentos, valores, crenças, motivos, aspirações, contextos, dentre outras características intrínsecas aos objetos investigados (MASSA; OLIVEIRA; BORGES, 2021). O pesquisador qualitativo, por sua vez, dispõe de vários métodos de pesquisa, como as cinco tradições apresentadas por Creswell (1997): biografia, fenomenologia, *grounded theory* ou teoria fundamentada nos dados, etnografia e estudo de caso, sendo esta última a vertente adotada por este estudo.

A análise de conteúdo, por sua vez,

é um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados aos mais variados tipos de comunicações, que pretende compreender os discursos para além dos seus significados imediatos, sendo uma hermenêutica controlada, e baseada em inferências. Na análise de conteúdo, a interpretação passeia entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, buscando o implícito, o não dito, o não aparente da mensagem, ancorada por processos técnicos de validação (BARDIN, 2016, p. 20).

Existem diferentes formas de aplicação da análise de conteúdo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), a análise de conteúdo pode ser dividida em três grandes categorias de métodos: 1) As análises temáticas (análise categorial e análise de avaliação); 2) as análises formais (análise de expressão e análise de enunciação); 3) as análises estruturais (análise de co-ocorrência e análise estrutural propriamente dita).

A proposta deste estudo adota a análise temática, que, para Minayo (2007, p. 316), “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Trabalha, então, com a noção de tema, “o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto; comporta um feixe de relações e pode ser graficamente representada por meio de uma palavra, frase ou resumo” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84).

Por sua vez, a análise temática categorial, que orienta a organização e análise de dados neste estudo, é a mais antiga e mais utilizada, consistindo em calcular e comparar as frequências de certas características previamente agrupadas em categorias significativas. Frequentemente, na operacionalização do Atlas.ti, as categorias são denominadas de famílias de códigos, formadas na “hipótese segunda a qual uma características é tanto mais frequentemente citada quanto mais importante é para o locutor” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995, p. 228). Importa registrar que, da mesma forma que qualquer outro método de análise de dados, a análise de conteúdo apresenta vantagens e desvantagens, a respeito das quais o investigador qualitativo deve ficar atento, sendo:

QUADRO 4 - VANTAGENS, LIMITES E PROBLEMAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.

VANTAGENS	LIMITES E PROBLEMAS
Todos os métodos de análise de conteúdo são adequados ao estudo do não dito, do implícito.	Alguns métodos de análise de conteúdo baseiam-se em pressupostos, no mínimo, simplistas. O recorde, neste aspecto, pertence, sem dúvida alguma, à análise categorial.
Obrigam o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, às suas próprias.	Alguns métodos, como a análise avaliativa, são muito pesados e laboriosos. Antes de os adotarmos, é preciso ter a certeza de que são perfeitamente adequados aos objetivos da investigação e de que dispomos do tempo e dos meios necessários para os levarmos a bom termo.

<p>Uma vez que têm como objeto uma comunicação reproduzida num suporte material (geralmente um documento escrito), permitem um controle posterior do trabalho de investigação.</p>	<p>Se a análise de conteúdo, globalmente considerada, oferece um campo de aplicação extremamente vasto, o mesmo não acontece com cada um dos métodos particulares, alguns dos quais têm, pelo contrário, um campo de aplicação muito reduzido. Na realidade, não existe um, mas vários métodos de análise de conteúdo.</p>
<p>Vários deles são construídos de uma forma muito metódica e sistemática, sem que isso prejudique a profundidade do trabalho e a criatividade do investigador.</p>	

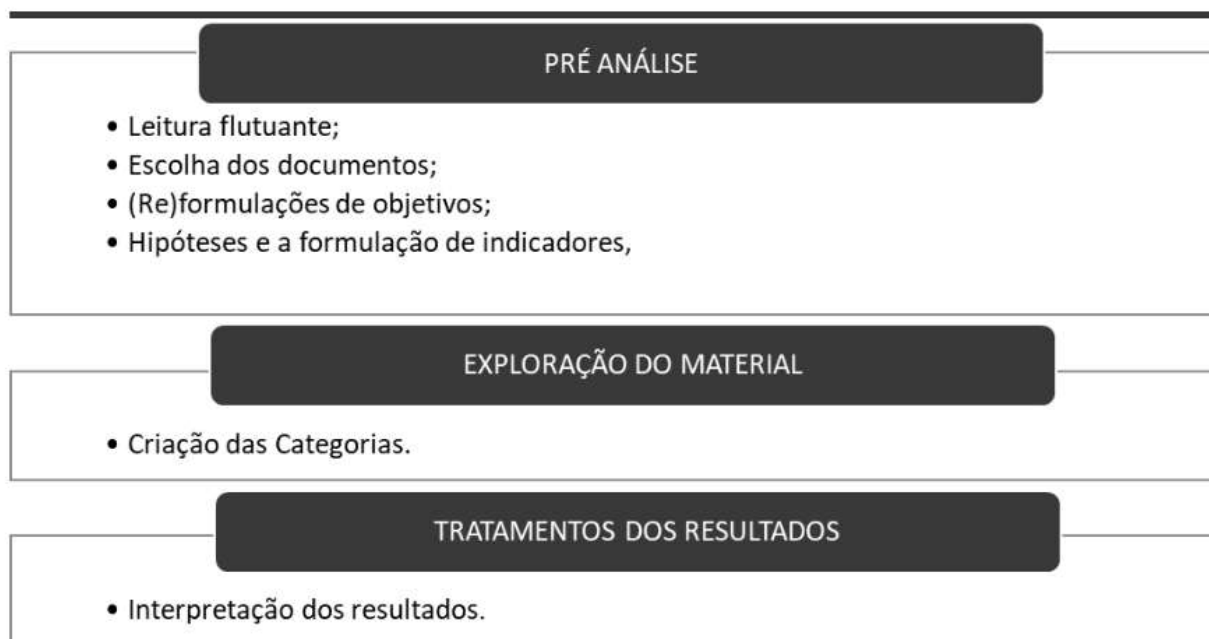
Fonte: Adaptado de Quivy; Campenhoudt (1995).

Compete ao pesquisador qualitativo explorar as vantagens possibilitadas pela análise de conteúdo, evitando ou minimizando os riscos dessa vertente de análise, destacando-se que, dentre os limites ou problemas, Quivy; Campenhoudt (1995) defendem que a análise de conteúdo categorial se baseia em pressupostos simplistas, o que pode limitar a investigação.

3.1 ESTRATÉGIA E DESENHO DA PESQUISA

O estudo segue os caminhos definidos por Bardin (2016), que organizou a análise de conteúdo em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Mesmo que as fases que compõem o processo de análise de conteúdo estejam amplamente exploradas na literatura (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005; SOUZA; SANTOS, 2020), convém apresentar um breve resgate das fases de (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, na forma apresentada por (BARDIN, 2016), conforme Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Sequência da técnica da análise de conteúdo.



Fonte: Bardin (2011 *apud* SOUSA, 2019).

A **pré-análise** é considerada, em geral, uma fase de exploração e organização, por meio de várias leituras com o intuito de realizar as primeiras buscas, ter o primeiro contato com o conteúdo, elaborando um plano de análise (MINAYO, 2007). Segundo Bardin (2016), essa fase envolve a leitura flutuante, escolher os documentos para análise, formular as hipóteses, afirmações provisórias e/ou definição de objetivos, elaborar indicadores que amparem a interpretação dos dados e, por fim, a preparação do material escolhido.

A **segunda fase**: É dedicada, principalmente, à codificação e à escolha de categorias. Quando falamos em codificação, podemos entender como o tratamento do material, pois, segundo Bardin (2016, p. 133), “Tratar o material é codificá-lo”. A codificação permite passarmos dos enunciados reais presentes nos dados à elaboração das interpretações analíticas, refinando os dados, classificando-os e fornecendo instrumentos para estabelecer comparações com outros segmentos de dados. Desde a codificação, o pesquisador inicia a produção de memorandos sobre as informações geradas durante o processo. Nesta etapa da pesquisa, é importante rechaçar as categorias fracas, ainda incompletas, e definir claramente as propriedades para garantir categorias robustas (BARDIN, 2016).

Nessa fase, devem ser delimitados os tipos de unidades de análise: (1) **as unidades de codificação ou registro** (a palavra, a menor unidade de registro possível, personagem ou item); (2) **as unidades de contexto**, que correspondem a um segmento da mensagem, usadas quando

há ambiguidade de significados entre as primeiras, pois permitem o entendimento dos itens dentro do seu contexto, atuando como unidade de compreensão (BARDIN, 2016; MASSA; OLIVEIRA; BORGES, 2021).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 84), a unidade de análise pode ser constituída por “*uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma sala de aula, um município. Pode ser configurada em outro âmbito, num âmbito mais macro: um setor econômico, uma divisão de uma instituição ou uma escola*”. No caso deste estudo, adotou-se como unidade de análise a UFERSA, cujos sujeitos da pesquisa foram selecionados de acordo com o problema da pesquisa, ou seja: os servidores técnico-administrativos da instituição universitária, cujas falas expressas em questionário semiestruturado serão objeto de análise.

Sampaio; Lycarião (2021, p. 53) definem a unidade de análise como “*uma das decisões mais importantes para o desenho da pesquisa da análise de conteúdo*”, por ser vital para a replicabilidade da pesquisa. Trata-se de definir “*exatamente como o conteúdo está sendo analisado, ou seja, cada palavra está sendo avaliada*” (frases, parágrafos ou texto como um todo) Muitas vezes, a unidade de análise será idêntica à unidade amostral, ou seja, a análise de conteúdo se dará no texto/documento como um todo (SAMPAIO E LYCARIÃO, 2021, p. 53). A unidade de análise também é chamada de unidade de codificação, o elemento unitário de conteúdo a ser classificado (MORAES, 1999). Para efeito deste trabalho, serão codificados os segmentos de texto que expressam os conteúdos relevantes para os fins estabelecidos no problema e nos objetivos da pesquisa.

Uma vez definidas as unidades de análise, segue a definição das categorias, ponto crucial da análise da análise de conteúdo, que é uma “*operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos*” (FRANCO, 2008, p. 56). Não há fórmula mágica, na maioria das vezes esse processo implica constantes idas e vindas da teoria, ao material de análise, do material de análise à teoria e pressupõe a elaboração de várias versões do sistema categórico” (FRANCO, 2008, p. 57).

Há dois processos de categorização, o primeiro é aquele em que as categorias estão previamente estabelecidas (*a priori*) e o conteúdo vai sendo encaixado em cada uma delas da melhor forma possível (*a posteriori*). O segundo acontece sem que as categorias estejam prontas de antemão, já que elas vão sendo criadas conforme o processo de leitura e análise vai ocorrendo (MASSA; OLIVEIRA; BORGES, 2021). O Quadro 5 apresenta algumas das vantagens e desvantagens decorrentes da utilização de categorias *a priori* e *a posteriori*.

QUADRO 5 - CATEGORIAS CRIADAS A PRIORI E A POSTERIORI - VANTAGENS E DESVANTAGENS

Categorias podem ser criadas a priori.	Categorias criadas a posteriori
As categorias são previamente determinadas a partir da teoria já referenciada, em função da busca de uma resposta específica.	<p>Emergem do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria.</p> <p>As categorias vão sendo criadas à medida que surgem nas respostas.</p> <p>Sentido atribuído por parte dos respondentes.</p> <p>Depois de criadas, são comparadas com algum tipo de teoria.</p>
Tendência de simplificação e fragmentação muito grande do conteúdo manifesto.	O início do trabalho tende a gerar muitas categorias, redundando em grande quantidade de dados novos e diversificados.
É uma verdadeira camisa de força, pela qual o pesquisador procura indícios daqui e dali para classificar as respostas em seu sistema categórico.	As categorias serão tanto mais ricas quanto for a clareza conceitual do pesquisador e seu domínio sobre as diferentes formas de abordagens.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Franco (2008).

Este trabalho procederá com a categorização *a posteriori*. Admite-se recorrer a categorias que constam no referencial teórico apenas como fonte de inspiração ou ponto de partida para efeito de nomenclatura, sem, no entanto, se prender a elas, inclusive quanto às suas definições pré-estabelecidas. Busca-se, portanto, construir um sistema de categorização que emerge a partir dos dados.

Terceira etapa - A seguir, redigimos os memorandos teóricos agrupando e refinando as categorias agora sólidas como conceitos teóricos. Essa série de memorandos teóricos consolida a estrutura de conceitos que servirão à redação do fruto da pesquisa. Nosso trabalho culmina nessa compreensão teórica da experiência estudada. Por inferência, consoante com Bardin (2016), entende-se como uma interpretação que contém informações complementares extraídas da mensagem.

Moraes (1999), por sua vez, em esforço para detalhar a proposta de Bardin (2016), ainda que “diferentes autores proponham diversificadas descrições do processo da análise de conteúdo”, propôs um processo constituído por cinco etapas, a saber:

- 1 - Preparação das informações;
- 2 - Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- 3 - Categorização ou classificação das unidades em categorias;
- 4 - Descrição;
- 5 - Interpretação.

Essas etapas propostas por Moraes (1999) estão contempladas no desenho da Figura 2.

Todos os passos indicados na Figura 2 serão operacionalizados por meio do *Software Atlas.ti*, que permitirá a catalogação do *corpus* pesquisa em unidade hermenêutica, seguida pela leitura flutuante de seus conteúdos, a implementação de relacionamento entre os códigos formados e categorias, além de apresentação e interpretação por meio da elaboração redes semânticas. Todos os passos indicados na Figura 2 serão referenciados em memorandos, que contribuem para compor a análise e interpretação final dos dados das entrevistas.

Para melhor compreensão, faz-se necessário desambiguar os termos pré-programados no Atlas.ti e aqueles utilizados na análise de conteúdo. As unidades de significação que a análise de conteúdo define como Unidades de Registros, serão destacadas no Atlas.ti como citações (*Quotes*); essas unidade de registros ou citações são agregados em Códigos (*Codes*) conforme comum núcleo de sentido; a quantidade citações agrupadas em um código é denominada Frequência (FQ); um grupo de códigos pode ser agrupado em categorias, que no Atlas.ti equivalem a Famílias (*Families*); as unidades de contextos dentro do processo de análise de conteúdo, definidas neste estudo como cada formulário respondido, no Atlas.ti ocupa a posição de um Documento Primário (*Primary Document*) e por fim o corpus da análise, ou seja, o conjunto de questionários examinados está para o Atlas.ti como Unidade Hermenêutica (*Hermeneutic Unit*). O quadro a seguir, ajuda a melhor visualização da equivalência entre termos:

QUADRO 6 - EQUIVALÊNCIA DOS TERMOS UTILIZADOS PARA A CODIFICAÇÃO/CATEGORIZAÇÃO:

Análise de Conteúdo	ATLAS.ti - Inglês (Português)
Unidades de Registros	<i>Quotes</i> (Citações)
Códigos	<i>Codes</i> (Códigos)
Categorias	<i>Families</i> (Famílias)
Unidades de Contexto	<i>Primary Documents</i> (Documentos Primários)
Corpus	<i>Hermeneutic Unit</i> (Unidades Hermenêuticas)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta desambiguação faz-se necessária pois a ferramenta de software utilizada não é exclusiva da metodologia empregada, logo os termos genéricos da ferramenta precisam ser retificados aos termos específicos da metodologia.

3.2 COLETA DE DADOS E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Primeiramente foi realizado chamamento geral de participantes por meio da técnica de seleção voluntária enviando mensagem em massa ao e-mail da população envolvida, formada por 530 servidores técnicos administrativos ativos da UFERSA. Foram recebidos 55 formulários respondidos voluntariamente, sendo que três declararam não ter trabalhado remotamente durante a pandemia de COVID-19 e um desistiu de responder após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para reservar o anonimato dos participantes, atribuiu-se um código a cada um deles, formado pela letra P mais a ordem de recebimento do formulário. Exemplo: Participante P52.

Esses servidores foram instados a responder ao questionário semiestruturado de perguntas abertas, diagramadas em formulário da plataforma Google Forms, disponibilizado na mensagem enviada por e-mail, contendo 15 questões, mais um questionário de Categorização dos Participantes (Anexo A).

Os técnicos administrativos participantes foram categorizados como adultos jovens (34=63.9%) ou maduros (21=38.9%), estando na faixa etária de 21 a 60 anos. Segundo Villaneuva (1987), existem três períodos na adultez: o adulto jovem (entre 20 e 40 anos aproximadamente), o adulto maduro (40 a 60 anos aproximadamente), e o adulto idoso (acima dos 60 anos). Os respondentes trabalham na instituição há períodos que variam entre um e 17 anos de serviço, sendo a média de 8,56 anos na instituição. Dentre eles, 10 (18,5%) estão ocupando cargos de chefia.

QUADRO 7 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA.

	Idade	Sexo	Estado Civil	Residentes	Filhos > 5anos	Tempo Serviço	Residentes	Exerce Chefia	Meses Remoto
Média	38,29	1,60	1,19	2,43	,37	8,56	1,52	1,80	14,77
Mediana	37,	2,00	1,00	2,00	,00	9,00	1,00	2,00	11,00
Moda	34,00 ^a	2,00	1,00	2,00	,00	10,00 ^a	1,00	2,00	23,00
Desvio Padrão	6,16	,49	,400	1,40	,59	3,54	,78366	,400	7,49
Min.	21,00	1,00	1,00	,00	,00	1,00	1,00	1,00	,50
Max.	56,00	2,00	2,00	7,00	2,00	17,00	3,00	2,00	23,00

a. Existem vários modos. O menor valor é mostrado

Dos respondentes, 31 (57,4%) se declaram do sexo feminino e 20 (37,0%) do sexo masculino. 79,6% estão casados ou em união estável, enquanto 20,4% estão solteiros. Os dados de estatística descritiva estão apresentados no Quadro 7, no qual foi atribuído o valor 1 para respondente do sexo masculino e 2 para respondente do sexo feminino. Quanto ao estado civil, casado estão representados pelo valor 1 e solteiros pelo valor 2, sendo que, para a resposta quanto ao exercício de posição de chefia, o valor é 1 para quem ocupa posição de chefia e 2 para as respostas negativas.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O *software* Atlas.ti 7.4 apresenta interface coerente com análise de conteúdo e pode auxiliar na organização e no tratamento de amplo número de informações a ponto das pesquisas não necessitarem ser tão restritivas na coleta de dados (LEITE, 2013; WALTER; BACH, 2015). Por essa razão, o número de respondentes, no total de 54 servidores técnico-administrativos, se encaixa adequadamente nas possibilidades operacionais do *software*, compatível para a análise sistemática de grandes volumes de dados qualitativos.

Uma vez importadas as entrevistas, realizou-se análise exploratória do conjunto das falas, buscando identificar as palavras mais citadas. Como tratamento inicial, foram removidas as palavras “de” e “que”, preenchidas as lacunas de respostas não respondidas com a palavra “vazio” e o resultado gravado em arquivo processado para execução do relatório estatístico sobre corpus do texto usando processado *online* do Grupo de Linguística e Computação Cognitiva da Insite. Foram ignoradas as palavras com menos de três letras, contabilizando uma contagem de 2.148 palavras distintas.

Seguindo com a remoção de palavras frequentes menos significativas como preposições (para, sem, por, etc.), pronomes (nós, ela, meu, etc.), artigos (dos, das, nos, pelo, pelas, etc.), etc., para a construção do quadro abaixo com as 50 palavras significativas para o tema e mais frequentes no relatório, listadas por posição real e frequência de ocorrências, por exemplo, a 2ª palavra mais significativa (remoto) é a 7ª palavra mais frequente no texto.

QUADRO 8 – LISTA DAS PALAVRAS MAIS CITADAS:

Ordem de Significância	Ordem de Frequência	Número de Ocorrências	Ordem de Significância	Ordem de Frequência	Número de Ocorrências
1	1º. Trabalho	289	26	55º Adaptar	21

2	7º Remoto	108	27	56º Adaptação	21
3	8º Casa	88	28	58º Pessoal	21
4	10º Vida	76	29	60º Servidor	21
5	12º Tempo	66	30	62º Tarefas	21
6	14º presencial	64	31	64º Setor	20
7	16º Atividades	61	32	71º problemas	18
8	19º Pandemia	74	33	72º Produtividade	18
9	20º Bem	45	34	74º Apesar	17
10	22º Qualidade	43	35	80º Dificuldade	16
11	23º Teletrabalho	43	36	81º Difícil	16
12	29º Família	35	37	82º Internet	16
13	30º Ambiente	33	38	91º Trabalhando	15
14	31º Forma	33	39	92º Computador	14
15	32º melhor	33	40	93º Comunicação	14
16	33º Estar	32	41	94º Consigo	14
17	37º Economia	30	42	95º COVID	14
18	39º Servidores	29	43	96º demandas	14
19	42º Pessoas	27	44	98º Facilitadores	14
20	43º Rotina	27	45	105º Dificuldades	13
21	48º Trabalhar	26	46	106º Filhos	13
22	49º Colegas	25	47	107º Normal	13
23	50º Boa	24	48	110º Remota	13
24	53º Falta	23	49	111º Remotamente	13
25	54º Familiar	23	50	120º Equipamento	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

As palavras mais citadas, que constam no Quadro 8, estão representadas na Figura 3, que apresenta uma segunda forma de visualização e análise do conjunto de palavras mais citadas pelos entrevistados que, de alguma forma, determinam ou influenciam a formação de códigos e, por extensão, das categorias de análise. Para a construção da nuvem foram usadas as respostas na íntegra.

Figura 3 - Nuvem com as palavras mais citadas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o processo de codificação procedeu-se uma análise exploratória do corpus textual em busca das citações relevantes a responder os objetivos específicos deste estudo. Essas citações foram reunidas em códigos condizentes ao critério de interpretação, conforme apresentavam relevância para responder os objetivos do trabalho. O quadro 9 mostra os 20 códigos com maior frequência de citações. Exemplificando para melhor entendimento do quadro abaixo, foram encontradas 61 citações no *corpus* estudado que expressam uma visão positiva sobre os regimes de trabalho não presencial.

QUADRO 9 – 20 CÓDIGOS MAIS FREQUENTES

Códigos (<i>Codes</i>)	Número de citações (<i>Quotes</i>)	Porcentagem do nº de citações do código no total de citações destacadas.
Visão positiva	61	5,61
Dificultadores	55	5,06
Relatando consequências Pessoais	54	4,97
Facilitadores	43	3,96
Qualidade de Vida	38	3,5
Considerando aderir ao teletrabalho	34	3,13
Misturando casa e trabalho	33	3,04
Encontrando dificuldade	32	2,94
Adaptando-se com tranquilidade	31	2,85
Bem adaptado	30	2,76
Reconhecendo não saber	27	2,48

Códigos (<i>Codes</i>)	Número de citações (<i>Quotes</i>)	Percentagem do nº de citações do código no total de citações destacadas.
Visão positiva	61	5,61
Dificultadores	55	5,06
Relatando consequências Institucionais	27	2,48
Flexibilidade de Horário	25	2,3
Visão Negativa	24	2,21
Reorganizar a Rotina	23	2,12
Proximidade da família	22	2,02
Filhos	20	1,84
Híbrido	20	1,84
Natureza da atividade	19	1,75

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como trata-se de uma análise em mais de um nível, com mais de um critério, dois ou mais códigos podem convergir num mesmo aspecto formando uma categoria. Por exemplo, podemos citar os códigos *visão positiva* e *visão negativa* que despontam como opostos de um mesmo critério maior que é a visão dos servidores sobre os regimes de trabalho não presencial após a experiência do trabalho remoto. À conversão desses dois códigos cunhamos a categorial *visão geral*.

QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO DOS CÓDIGOS POR CATEGORIAS.

Categorias (<i>Families</i>)	Códigos (<i>Codes</i>)	Percentual de códigos na categoria em relação ao total de códigos (%)
Regulamentação	25	15,92
Gerencial	21	13,38
Sentimentos Expressos	19	12,1
Adaptação	18	11,46
Ambientais	13	8,28
Visão Futura	8	5,1
Tempo	7	4,46
TICs	7	4,46
Inclinação	6	3,82

Desfecho	5	3,18
Pessoal	5	3,18
Telemáticos	5	3,18
Externos	5	3,18
Financeiros	4	2,55
Familiar	3	1,91
Visão Geral	2	1,27
Expoentes	4	2,55
Total	157	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 10, acima, mostra as categorias, suas respectivas quantidades de códigos e a contabilização percentual da quantidade de códigos de cada categoria no total de códigos utilizados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO

As entrevistas com os teletrabalhadores não foram realizadas em suas residências, ou seja, nos seus ambientes de trabalho. A utilização de entrevistas por questionário *online* foi a opção viável para o momento pandêmico. Faz-se necessário não confundir a entrevista por questionário com o questionário estruturado. Creswell (2010) informa que as entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes, ao passo que Gil (2008) explica que o questionário é composto por questões fechadas, de maneira que o respondente escolhe uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista.

Assim, a entrevista por questionário online é uma emulação de entrevista. Embora preserve as questões abertas da entrevista, não carrega em si todas as vantagens das entrevistas presenciais, sobretudo no que diz respeito à captação das subjetividades, ao que Silva et al. (2006) acrescentam que ainda existe maior resistência para responder a um questionário do que ser entrevistado.

O perfil dos entrevistados apresentou certa homogeneidade, apesar do esforço do pesquisador em buscar a maior diversidade possível. Mesmo que tenha sido realizado o disparo em massa para todos os indivíduos da população pesquisada, a amostra se formou de forma aleatória por participação voluntária.

A terceira limitação foi o fato de não haver tempo para uma análise centralizada nas percepções dos servidores em cargos de chefia, embora 18,18% dos respondentes estejam em cargo de chefia atualmente. O posicionamento deste recorte da população faz-se importante pelo papel deliberativo das chefias sobre a implementação do teletrabalho no pós-pandemia. Registre-se desde já a sugestão de avanço deste estudo sobre esta perspectiva.

Por último, mesmo que o pesquisador tenha buscado distanciamento e imparcialidade na análise do que foi observado, pode ter existido algum viés opinativo na interpretação das resposta por estar ele, o pesquisador, também imerso na condição de afetado pelo fenômeno e sujeito aos prós e contras do novo regime por vir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A análise a seguir foi organizada de modo a atingir, a partir dos dados, os objetivos específicos propostos para este estudo, sendo que cada um dos quatro subtópicos apresentados remetem a um dos objetivos específicos propostos. Os dados foram perquiridos e sintetizados sob critérios que melhor expendessem o conteúdo semântico nas falas dos servidores entrevistados.

Os dados foram separados em citações, denominados na análise de conteúdo como unidades de registro, avaliados e classificados por seu significado em códigos, e agrupados em categorias conforme a necessidade e complexidade. Como trata-se de análise em mais de um nível, com mais de um critério, foi necessário proceder estratégia de subcategorização de categorias mais abstrusas. O produto desses processos foram esquematizados em quadros e redes de informação que estruturam o conhecimento estabelecido, seguido de interpretação dos objetos verificados.

4.1 ANÁLISE DA COMPREENSÃO DAS DEFINIÇÕES E NORMATIVAS:

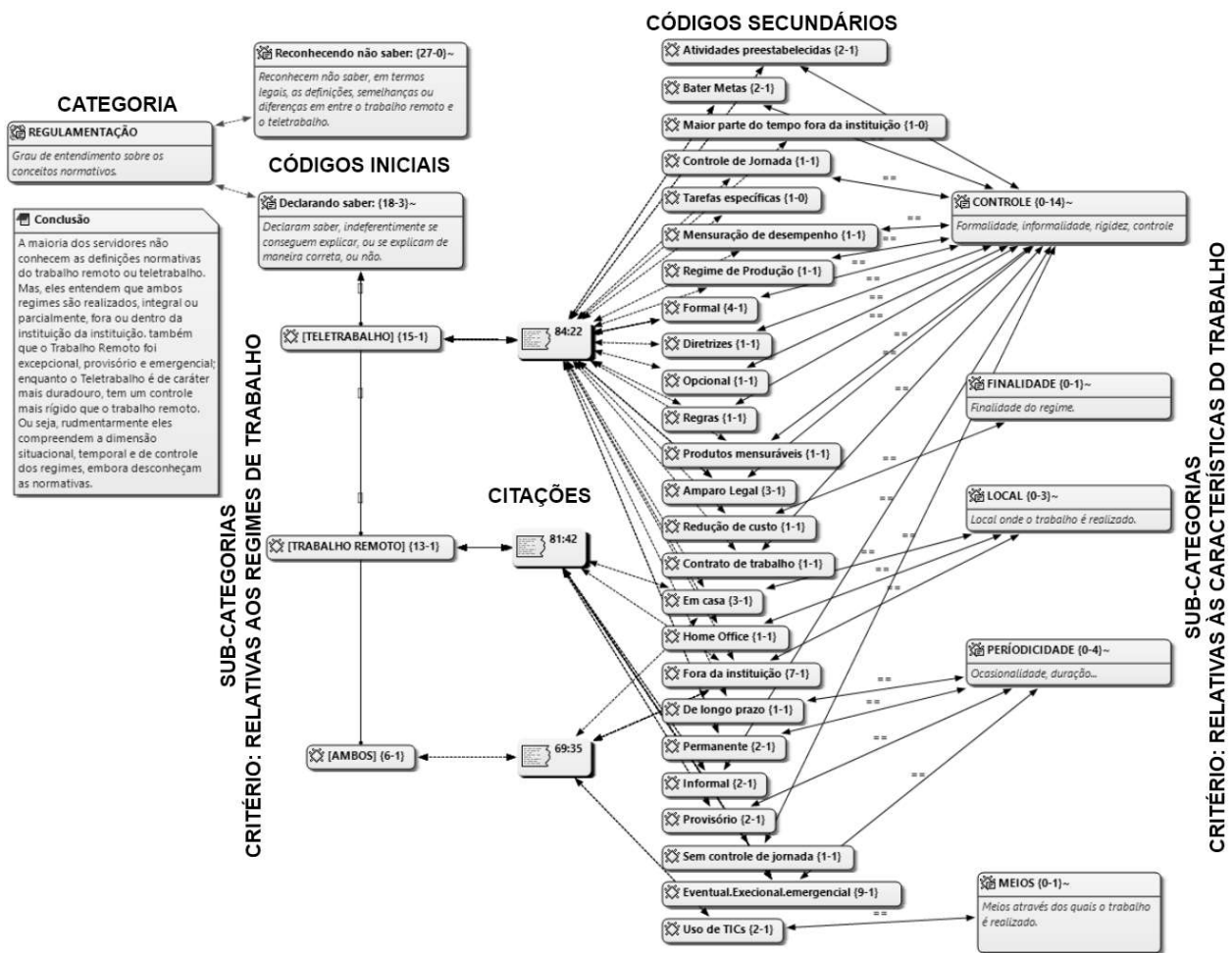
Neste item examinaremos o grau de entendimento dos servidores técnicos administrativos da UFERSA sobre os conceitos normativos que regem o trabalho remoto e o teletrabalho no âmbito público federal. A questão 3 do formulário enviado aos servidores da UFERSA tenta estimular espontaneamente expressões do entendimento desses servidores sobre as definições e características mais proeminentes de cada regime.

Inspirado na revisão bibliográfica de Batista e Galeale (2021) que apresenta a regulamentação como a segunda maior abordagem de trabalhos publicados dentro da bibliografia

estudada naquela revisão e, baseado na afirmação de SAKUDA (2001) sobre a ambiguidade da definição dos termos relativos ao teletrabalho como um dos desafios alusivos ao tema, reunimos as citações dos servidores técnicos administrativos relativas ao conhecimento sobre as normas e definições dos regimes de trabalho aqui estudados em uma categoria denominada "REGULAMENTAÇÃO".

Abaixo, a figura da rede de informação do processo de análise sintetiza o resultado desta categoria:

Figura 4: Análise da categoria regulamentação*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

*Os números entre chaves {x-y} indicam x: nº de citações; y:nº de interligações.

A falta de uma definição comum da nomenclatura utilizada sobre teletrabalho dificulta a quantificação dos estudos e a avaliação da extensão deste tema (FELSTEAD; JEWSON, 2000). Da mesma forma, essa falta de homogeneidade na definição dos termos pode dificultar também o entendimento dos servidores acerca do tema. Propõe-se então tentar identificar o entendimento dos servidores das definições normativas que os regem, tanto sobre o atual estado de trabalho

remoto (IN21) quanto sobre um posterior regime de teletrabalho (IN65) e as distinções ou semelhanças entre eles.

Para tanto, foram reunidas as citações em dois códigos iniciais: “Declarando saber” e “Reconhecendo não saber”. Eles serviram de análise primária para separar as declarações explícitas de conhecimento ou de desconhecimento das definições legais dos regimes de Trabalho Remoto e Teletrabalho. Coube também, para fins de separação, registrar as abstinências como conotação de desconhecimento.

Apartado os códigos iniciais, nos aprofundamos naquelas citações que afirmam saber das definições e normativas codificando-as sob o critério de características apresentadas sobre os regimes. Exemplo: O participante P81 acredita que um dos regimes é emergencial - Sei que o trabalho remoto é uma espécie de adaptação emergencial do trabalho presencial. Esta citação foi codificada no código secundário *Eventual.Exepcional.emergential*.

Os códigos secundários foram catalogados em uma das cinco subcategorias referentes aos aspectos comuns das categorias apresentadas e subcategorias relativas a qual regime a citação se refere. Assim o código *Eventual.Exepcional.emergential* situa-se na intersecção das subcategorias TRABALHO REMOTO e PERIODICIDADE.

Assim com o exemplo acima, os códigos foram organizados no Quadro 11 a seguir, com suas respectivas frequências (FQ= nº de citações em cada código).

QUADRO 11 - CARACTERÍSTICAS DOS REGIMES DE TRABALHO SEGUNDO OS ENTREVISTADOS.

Características/ Regime	LOCAL	FQ	PERIODICIDADE	FQ	CONTROLE	FQ	MEIOS	FQ	FINALIDADE	FQ
Trabalho Remoto	Em Casa	2	Eventual/ excepcional/ emergencial	9	Em escala	1				
					Extensão do trabalho em casa	1				
	Fora da instituição	2	Provisório	3	Informal	1				
					Sem controle de jornada	1				
Teletrabalho	Na instituição	1	Permanente	4	Formal	4	Uso de TICs	1	Redução de custos	1
					Bater Metas	2				
	Controle de Jornada	1								
	Opcional	1								
	Tarefas Específicas	1								
	Regime de Produção	1								
	Mensuração de desempenho	1								
	Produtos mensuráveis	1								
	Atividades preestabelecidas	2								
	Independente de está na instituição ou não	2	De longo prazo	1	Regras	1				
Diretrizes					1					
Amparo Legal					3					
Contrato de trabalho					1					
Ambos	Em casa	1								
	Fora da instituição	8								Uso de TICs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somando os que declaradamente reconhecem não saber e aqueles que não responderam, obteve-se uma frequência de 37 respostas negativas (68.5%), demonstrando que apesar de vivenciarem o fenômeno do trabalho remoto os servidores desconhecem a normativa que o regem.

Mesmo “*declarando saber*” sobre os conceitos conforme as normas, dois participantes não se propuseram a justificar seu conhecimento - P68: *Sim. Mas, não compreendo as diferenças. Nem sabia que era diferente.* Aqueles tentaram explicar, no geral, especularam sobre o as definições, semelhanças ou diferenças sem muita assertividade - P84: *Trabalho remoto seria um gênero e Teletrabalho espécie, sendo este último o trabalho remoto realizado em casa.* As tentativas de explicação giram em torno de características como local da realização do trabalho, a permanência ou provisoriedade dos regimes, o uso de TICs para realização das atividades, controle, rigidez dos regimes e suas finalidades. Tais características citadas foram adotadas como critério de organização das subcategorias desta análise.

Examinando o Quadro 11 coluna a coluna, vemos que as respostas destacadas pelas citações daqueles que declaram saber convergem para a ideia de trabalhar fora das dependências da instituição em ambos os regimes. Também apontam para percepção de provisoriedade e excepcionalidade do trabalho remoto em oposição a um entendimento do teletrabalho como permanente. Em outras palavras, para o servidor da UFERSA parece claro que o trabalho remoto é provisório e excepcional, e que o teletrabalho será permanente conforme sintetiza a resposta do Participante P04 transcrita a seguir:

Acredito que sim. Trabalho remoto é exercido fora das dependências da instituição, mas por motivo eventual. O Teletrabalho também é realizado fora das dependências da instituição, à distância e devidamente formalizado conforme as características do trabalho e batendo metas pré-estabelecidas.

Com grande frequência, o código que atribui o local de trabalho em ambos os regimes como “*fora da instituição*” (8 citações) também aparece em separado; tanto para o trabalho remoto (2 citações) quanto para o teletrabalho (1 citação). Surpreendentemente, um aspecto do Programa de Gestão presente na IN65 que diz respeito ao caráter de flexibilização e controle sobressaiu-se em duas respostas relacionadas ao teletrabalho e apontadas no código *Independente de está na instituição ou não*.

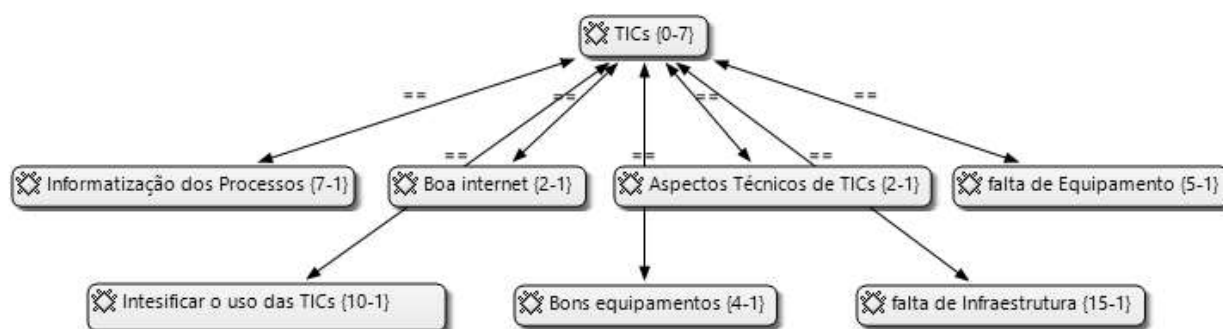
O programa de gestão é uma mudança do modelo de mensuração de frequência para um modelo de mensuração de resultados, sendo o teletrabalho uma das possibilidades de arranjo desse novo paradigma. É o programa de gestão que possibilita o teletrabalho nos termos da IN65. É o programa de gestão que permite trabalhar “*Independente de está na instituição ou não*”.

Esta associação aparece claramente em apenas uma citação, expressa pelo participante P61: “*Já o trabalho remoto que se pretende estabelecer em virtude da IN 65 estrutura as diretrizes e regimenta esse modelo através dos programas de gestão*”.

Apesar dos dois regimes serem devidamente amparados por dispositivos legais, quais sejam inicialmente a IN21 para o trabalho remoto e a IN65 para o teletrabalho, o estabelecimento improvisado do primeiro como medida de distanciamento social deu a este um ar de informalidade no entendimento dos servidores, demonstrado na quantidade e qualidade dos códigos na subcategoria CONTROLE. Pudemos observar que para o teletrabalho, ao contrário do trabalho remoto, são listadas expressões focadas na maior rigidez do controle laboral - P04: “*batendo metas pré-estabelecidas.*”; P12: “*possui controle de jornada, avaliação...*”; P21: “*...sujeito a regime de produção e quantificação de seu desempenho*”; P44: “*de forma institucionalizada, com regras e diretrizes.*”, etc.

Com baixa frequência, as citações em *uso das TICs* foram mencionadas para os dois regimes na questão 3, o que levanta a hipótese de entendimento de obviedade por parte dos servidores desta condição para realização dos regimes não presenciais. Esta hipótese pode ser confirmada extrapolando a busca ao questionário como um todo para extrair citações de outras questões sobre os aspectos telemáticos.

Figura 5: Categoria TICs e os códigos relacionados à tecnologia da informação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da baixa frequência de citações sobre os meios de realização do trabalho remoto, vemos que o aspecto telemático, pelo qual o trabalho remoto se concretiza, foi preocupação presente nas citações dos servidores, como vemos na concentração de códigos e suas frequências sob a categoria TICs representada na figura acima.

A última coluna do Quadro 11 que trata da finalidade para implementação do regime de teletrabalho não havia sido cogitada a princípio, mas foi citada espontaneamente por um dos respondentes. Segundo ele(a), a finalidade do teletrabalho é reduzir custos da instituição.

Conclui-se que a maioria dos servidores não conhece as definições normativas do trabalho remoto ou teletrabalho. Porém, eles entendem que ambos os regimes são realizados, integral ou parcialmente, fora ou dentro da instituição da instituição e que o Trabalho Remoto foi excepcional, provisório e emergencial, ao passo que o Teletrabalho é de caráter mais duradouro, tem um controle mais rígido que o trabalho remoto. Em outras palavras, rudimentarmente eles compreendem a dimensão situacional, temporal e de controle dos regimes, embora desconheçam as normativas.

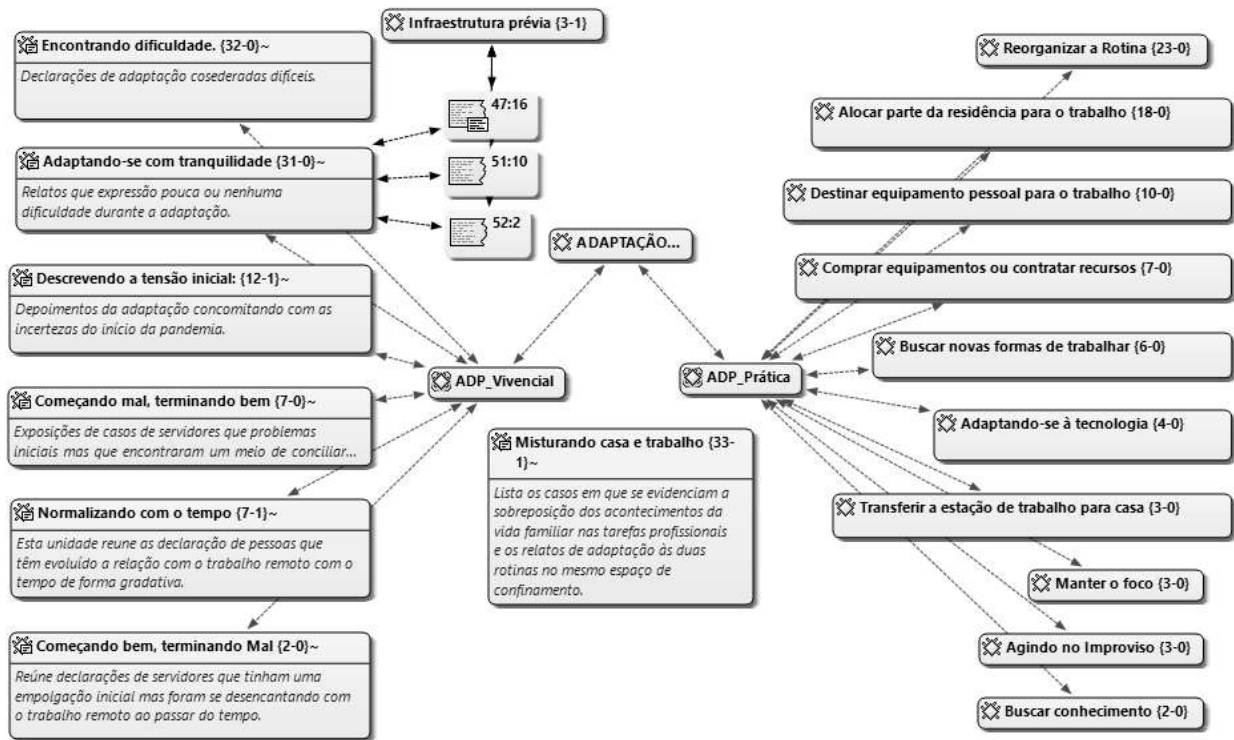
Cabe como proposta de intervenção indicar ações de conscientização dos servidores sobre as normativas que regem o regime de teletrabalho, sobretudo no que diz respeito ao Programa de Gestão uma vez que será opcional ao servidor a adesão ao regime, os servidores devem ser preparados para conhecer os pormenores da legislação.

4.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS E CONSEQUÊNCIAS DA ADAPTAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES LABORAIS:

Para atender o segundo objetivo proposto na deste estudo, examinaremos as declarações dos servidores sobre o processo de adaptação do trabalho presencial ao trabalho remoto. As respostas foram estimuladas principalmente pelas questões 7 e 8 do questionário, mas as citações sobre o processo não se limitam às suas respostas. A codificação das alegações geraram dezoito códigos, organizados em subcategorias e categorias de acordo com a situação.

A figura 6 sintetiza a ramificação desta análise:

Figura 6: Análise das medidas e consequências da adaptação.



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1 Adaptação às alterações laborais:

Buscando compreender o impacto da transição do trabalho presencial ao trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19, a categoria ADAPTAÇÃO concentra cento e setenta e sete citações acerca do processo de adaptação dos servidores em duas perspectivas representadas pelas subcategorias *percepção vivencial* e a *prática da adaptação*. De cada perspectiva são extraídas as declarações que representam significações relevantes sobre o tema, os quais foram codificados da seguinte forma:

QUADRO 12: CATEGORIA ADAPTAÇÃO

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	CÓDIGO	FQ*	Total
ADAPTAÇÃO	Percepção vivencial	Encontrando dificuldade	32	90
		Adaptando-se com tranquilidade	30	
		Descrevendo a tensão inicial	12	
		Começando mal, terminando bem	7	
		Normalizando com o tempo	7	
		Começando bem, terminando mal	2	
		Reorganizar a Rotina	23	87

Prática da adaptação	Alocar parte da residência para o trabalho	18
	Destinar equipamento pessoal para o trabalho	10
	Comprar equipamentos ou contratar recursos	7
	Buscar novas formas de trabalhar	6
	Regras de trabalho em casa	5
	Transferir a estação de trabalho para casa	4
	Adaptando-se à tecnologia	4
	Manter o foco	3
	Agindo no Improviso	3
	Buscar conhecimento	2
	Agregando tarefas domésticas à rotina	2

Fonte: Elaborado pelo autor. *FQ=Freqüência: número de citações em cada código.

Foram listados seis códigos para a subcategoria de *percepção vivencial* e quinze sob a da *prática da adaptação*. As subcategorias e seus principais códigos serão explorados a seguir nos tópicos 4.2.1.1 e 4.2.1.2.

4.2.1.1 A Percepção vivencial:

“*Adaptando-se com tranquilidade*” é como pode ser descrito o processo de adaptação para 48% dos respondentes do questionário, considerando a presença deste código em 26 dos 54 questionários examinados. As narrativas apontam melhor adaptabilidade dos indivíduos que já possuíam previamente os recursos necessários à execução do trabalho remoto. Abaixo dois exemplos averbados pelos participantes P50 e P51:

P50: “*Foi tranquilo e bem adaptável, pois dispunha de boas condições no ambiente de casa.*”;

P51: “*A adaptação foi tranquila, já dispunhamos de um espaço reservado para estudo e trabalho. E uma rotina bem estabelecida*”.

No geral, quatro fatores estruturantes são citados como condições para a boa adaptação: 1. Conhecimento das ferramentas de trabalho; 2. Equipamento necessário; 3. Infraestrutura adequada; 4. Rotina organizada.

Relatos como o do participante P47 sobre sua adaptação sintetizam a boa adaptação a partir da condição mínima necessária para a dignidade no teletrabalho: “*bastante tranquila pois tenho domínio das mídias sociais[1] e do aparelhos necessários à realização das*

atividades.[2]”, complementado por: “escolher um local mais isolado na minha casa [3] , atribuir horários para o desenvolvimento das atividades[4]”

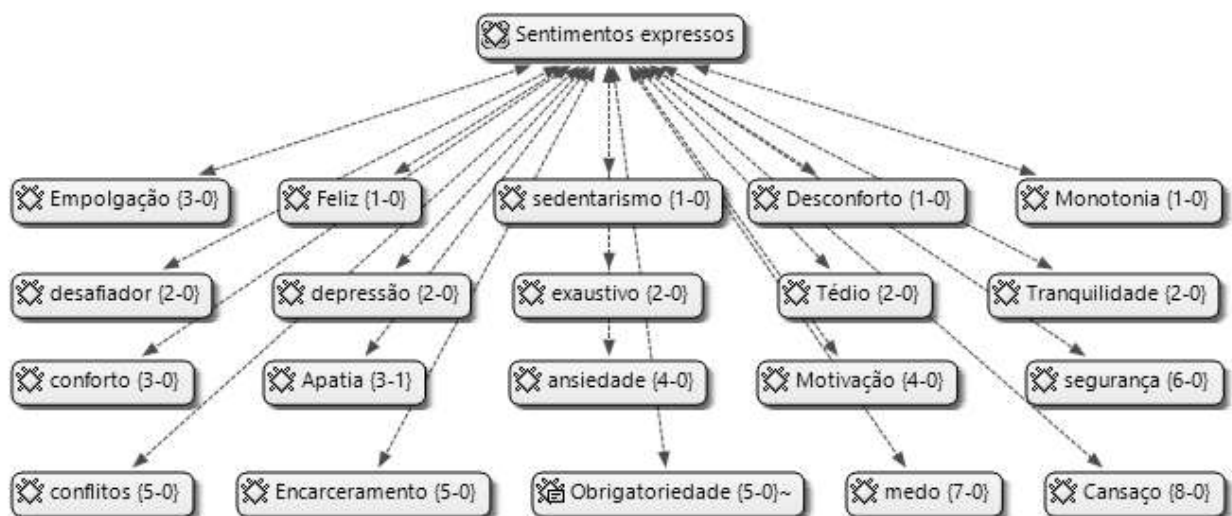
Metade dos entrevistados relataram encontrar dificuldades de adaptação, fato evidenciado pela presença do código *Encontrando dificuldade* em 27 dos 54 questionários verificados. Parte da tensão inicial está associada ao momento de pandemia e é marcada por histórias de receios e incertezas nos depoimentos colhidos como o do Participante P28: “*Estávamos todos muito assustados com as possibilidades de adoecimento e morte por conta da doença, então no primeiro momento todos achamos bom poder desenvolver as atividades de forma remota*”.

Sem esquecermos que o trabalho remoto foi uma medida sanitária compulsória, outros servidores, assim como o participante P28, se sentiram gratos pela oportunidade de se manterem trabalhando em segurança perto da família.

É importante frisar essa diferença crucial do teletrabalho durante a pandemia, seus efeitos emocionais e psicológicos relatados na literatura, dentre eles níveis elevados de ansiedade (HUANG & ZHAO, 2020; SALARI et al., 2020), estresse, depressão, perturbações de sono, sentimentos como raiva (TORALES et al., 2020; VINDEGAARD et al., 2020), tédio, medo de contágio e de perda financeira/emprego (MARIANI et al., 2020), e o teletrabalho já implantado e a ser implementado no pós-pandemia sem as incertezas e imprevistos vividos à época do isolamento social.

Alguns desses sentimentos também são evidenciados na coleta de dados nos relatos sobre a adaptação, os quais agrupamos em categoria à parte, apresentada na figura a seguir:

Figura 7: Sentimentos expressos.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A aceitação ao teletrabalho aumenta com o tempo por parte dos teletrabalhadores. Os códigos “*Começando mal, terminando bem*” e “*Normalizando com o tempo*” contabilizaram 14 citações de pessoas que tiveram problemas iniciais mas encontraram um meio de conciliar o trabalho em casa e outras pessoas que evoluíram a relação com o trabalho remoto com o tempo de forma gradativa, consertando os contratempos conforme surgiam.

Também foram encontradas, em menor incidência (2 indivíduos), pessoas que tinham uma expectativa positiva sobre o trabalho remoto, mas que se decepcionaram com a realidade que se apresentava - P44: “*O processo de adaptação no início foi tranquila, porém com o passar do tempo, a nova rotina foi se tornando monótona e tediosa*”.

Com o número de citações divididas entre *Encontrando dificuldade* e *Adaptando-se com tranquilidade*, não é possível traçar uma uniformidade positiva ou negativa sobre a vivência da adaptação.

4.2.1.2 A Prática da adaptação:

A subcategoria *Prática de adaptação* possui onze códigos, entre as quais as mais relevantes são: “*Reorganizar a rotina*”, “*Alocar parte da residência para o trabalho*”, “*Destinar equipamento pessoal para o trabalho*” e “*Comprar equipamentos ou contratar recursos*” que passaremos a analisar.

Sobre as ações práticas tomadas pelos servidores para se adaptarem ao trabalho em casa, a maior providência relatada foi a necessidade de “*Reorganizar a rotina*” (23 citações). A nova rotina irá implicar os habitantes no novo local de trabalho e envolver dois domínios indissociáveis: a área do conhecimento denominada de conciliação trabalho-família (WOLFF, 2021).

Atentemos mais uma vez para o fato de que essa nova realidade se dá em plena pandemia, portanto em confinamento. Deste modo, para grande parte isso correspondeu a comprimir todo o seu tempo, num único espaço-tempo, com muitas singularidades e, sobretudo, quando partilhado por outros também sujeitos ao mesmo confinamento, mas cujas temporalidades são diferentes (ARAÚJO, 2020). Desta forma, estamos lidando com rotinas multicompartilhadas. O aspecto individual se divide na conciliação de rotinas de seus papéis (Pai/Mãe, profissional, estudante, cônjuge...) e as rotinas da coletividade (Núcleo familiar, de trabalho, escolar...).

De acordo com a perspectiva dos papéis que os indivíduos exercem nos seus núcleos de vivência, quanto maior for a acumulação de papéis, maiores serão os riscos de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, conseqüentemente, maior será o conflito e a tensão

experienciados (VOYDANOFF, 2002). Esta multiplicidade de papéis do indivíduo é evidenciada em falas como - P23; “*Dividir o horário para organizar as coisas da casa, trabalhar, estudar, cuidar de menino e ser um bom marido*”. O tempo despendido em atividades associadas a um papel não pode, geralmente, ser dedicado a tarefas ligadas a outro papel (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; GREENHAUS; POWELL, 2006).

As exposições demonstram as pressões concorrentes ao conflito explicitadas na Teoria do Conflito de Papéis de Kahn et al. (1964) e sustentam a Hipótese da Escassez argumentada por Goode (1960), na qual o conflito se instala a partir da limitação de recursos do indivíduo, como energia, tempo e atenção para despender nos diferentes papéis da sua vida. Para tais literaturas, destacamos um código em particular: “*Misturando casa e trabalho*”.

Presente em 44,2% dos formulários recebidos, o código “*Misturando casa e trabalho*”, lista os casos em que se evidenciam a sobreposição dos acontecimentos da vida familiar nas tarefas profissionais e os relatos de adaptação às duas rotinas no mesmo espaço de confinamento. O depoimento a seguir exemplifica bem o conflito de papéis durante a mudança de rotina:

P49: *Como principal dificuldade foi conseguir adaptar a rotina da casa com a do trabalho, saber separar o horário de trabalho mesmo estando em casa. Não permitir que as atividades cotidianas da casa interferisse no desenvolvimento do trabalho remoto, foi o principal desafio. Estabelecer metas e regras e principalmente ter um ambiente dentro de casa capaz de lhe promover um espaço mais reservado para o trabalho remoto.*

As consequências resultantes da pressão deste conflito interno recaem sobre os indivíduos na forma de pressão psicológica evidenciados acima no código “*sentimentos expressos*”, principalmente o cansaço, - P58: “*A exaustão me consumia, mesmo em casa*”. Essa fala é simbólica pelo interdito disjuntivo que denota haver uma violação do espaço doméstico como refúgio de descanso durante o regime de trabalho remoto, apoiado pela colocação do participante P15: “*Considero a residência como algo que ajuda a esquecer do trabalho, relaxar e mistura as coisas não é bom nem para o psicológico*”. Nessa busca por organização, as consequências acabam por afetar também os familiares.

Dentre as medidas adotadas para a reorganização da rotina, encontramos histórias de regras pró-trabalho sendo aplicadas a membros da família, afetando o convívio - P03: “*...e demarcar o período de trabalho ininterrupto sendo respeitado por todos da casa*”. As organizações de trabalho e a família são as duas principais instituições para os indivíduos (MATTHEWS; BARNES-FARRELL, 2010; MORTIMER et al., 1986) e desse modo deve ser pensado em conjunto durante o planejamento da implantação de um regime permanente de trabalho sediado na residência do trabalhador.

O código seguinte, segundo em citações na subcategoria Prática da adaptação, “*Alocar parte da residência para o trabalho*”, aponta para o indicado por Boonen (2008):

A prática do teletrabalho exige um ambiente familiar tranquilo, com espaços bem demarcados, separando o que é do lar e o que é espaço de trabalho, para que se obtenham bons níveis de produtividade.

Aqueles servidores cuja estrutura residencial já possuía infraestrutura prévia de trabalho (escritório, sala de estudo, etc.) deram depoimentos classificados dentro do código *Adaptando-se com tranquilidade*.

Seguindo sobre as práticas de adaptação, temos a segunda necessidade para o trabalho digno por nós apresentada há pouco, a necessidade de equipamentos para o trabalho remoto. Os servidores *destinaram equipamentos pessoais para o trabalho*, 10 citações, registradas em oito questionários; ou *compraram equipamentos ou contrataram recursos* para o trabalho, registrado por sete citações em sete questionários diferentes.

Como o momento de trabalho remoto foi compulsório em medida de sanitária provisória, abrupta, logo sem preparação, é compreensível que num primeiro momento os servidores se adequassem como pudessem, usando equipamento próprio ou adquirindo equipamentos para o trabalho, sem apoio da instituição. Porém, a portaria que estabeleceu as diretrizes para instituir o trabalho remoto, em caráter temporário para adequação às determinações referentes à emergência de saúde pública, PORTARIA UFERSA/GAB N.º 231/2020, de 08 de abril de 2020, o Art. 8º previa a possibilidade da instituição emprestar os equipamentos para o servidor montar a sua estação de trabalho em casa. Na íntegra:

§ 3º Os servidores que não possuírem os meios e equipamentos necessários em seu domicílio para o cumprimento do trabalho remoto deverão comunicar tal situação à chefia, para que este adote providências no sentido de atribuir tarefas compatíveis com a realidade do servidor ou ainda disponibilizar equipamentos necessários à realização de suas atividades (UFERSA/PROGEPE, 2020).

No entanto, mesmo permitido pela instituição, foram encontradas apenas três ocorrências de citações ao código *Transferir a estação de trabalho para casa* destinada a receber os relatos de pessoas que assim o fizeram aproveitando o auxílio institucional. Houve igual ou maior menção a outras unidades relacionadas a iniciativas individuais como *Agindo no Improviso*(3), *Adaptando-se à tecnologia* (4) e *Buscar novas formas de trabalhar* que a *Transferir a estação de trabalho para casa*.

Em geral, é possível traçar um arco de tensão descendente conforme a situação foi se normalizando com o tempo. A prática de adaptação teve seu custo recaído sobre o servidor, desde a servidão de parte da sua casa e equipamento pessoal, passando pelo investimento em

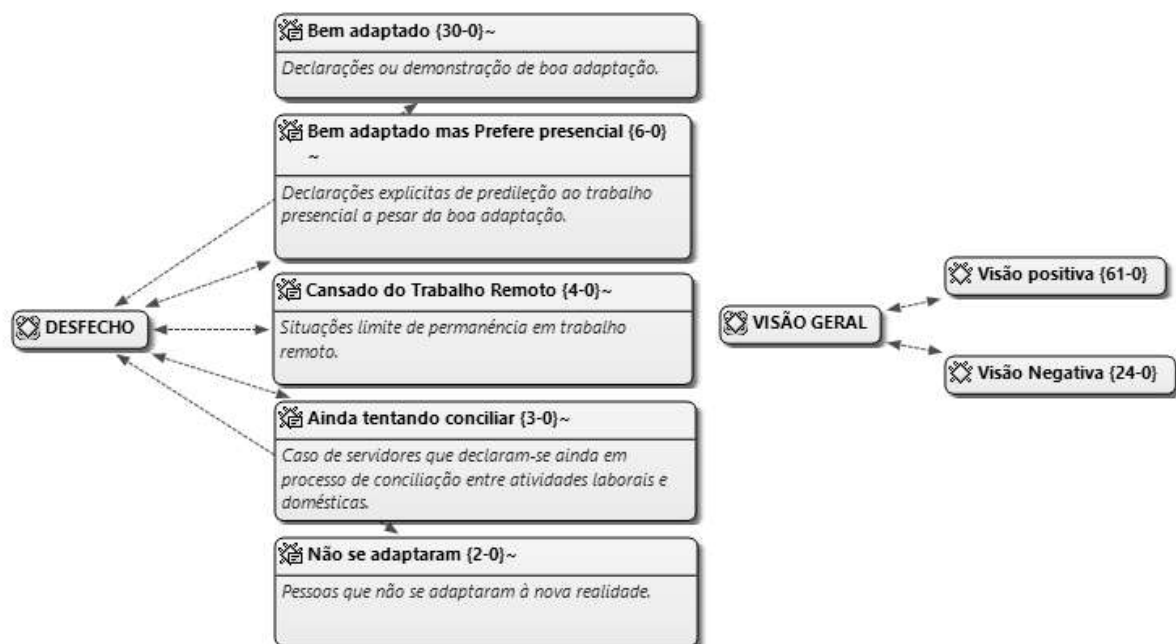
melhorias e manutenção do regime que, embora tenha recebido um incentivo formal da administração, não se fez prática para a maioria dos casos que partiram para ações individuais.

4.2.2 Consequências:

O último bloco de perguntas, composto das perguntas de 10 a 13, estimula os participantes a discorrerem sobre o momento mais recente desses quase dois anos de trabalho remoto, após transcorrido um tempo de amadurecimento e quando se estabeleciam as primeiras medidas de relaxamento do isolamento social. Passamos então a ver as consequências do processo de adaptação e as perspectivas dos servidores à adoção do teletrabalho. A essas informações reservamos as categorias DESFECHO e VISÃO GERAL.

Começando pela Visão geral, cujos códigos indicam visões positivas e negativas, de forma ampla, pode-se dizer que 71,8% das citações da categoria VISÃO GERAL indicam uma *visão positiva* acerca dos regimes de teletrabalho e trabalho remoto, contra 28,2% de citações em *visão negativas*.

Figura 8: Categorias DESFECHO e VISÃO GERAL e seus códigos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à categoria DESFECHO, ela reuniu trinta citações (66.7%) interpretadas como indícios de boa adaptação dos servidores ao final do processo de adaptação ao trabalho remoto. Parte dos servidores ficou classificada como *Não se adaptaram* ou *Ainda tentavam conciliar* pelas citações indicando que o processo de adaptação para eles ainda não havia terminado - P23:

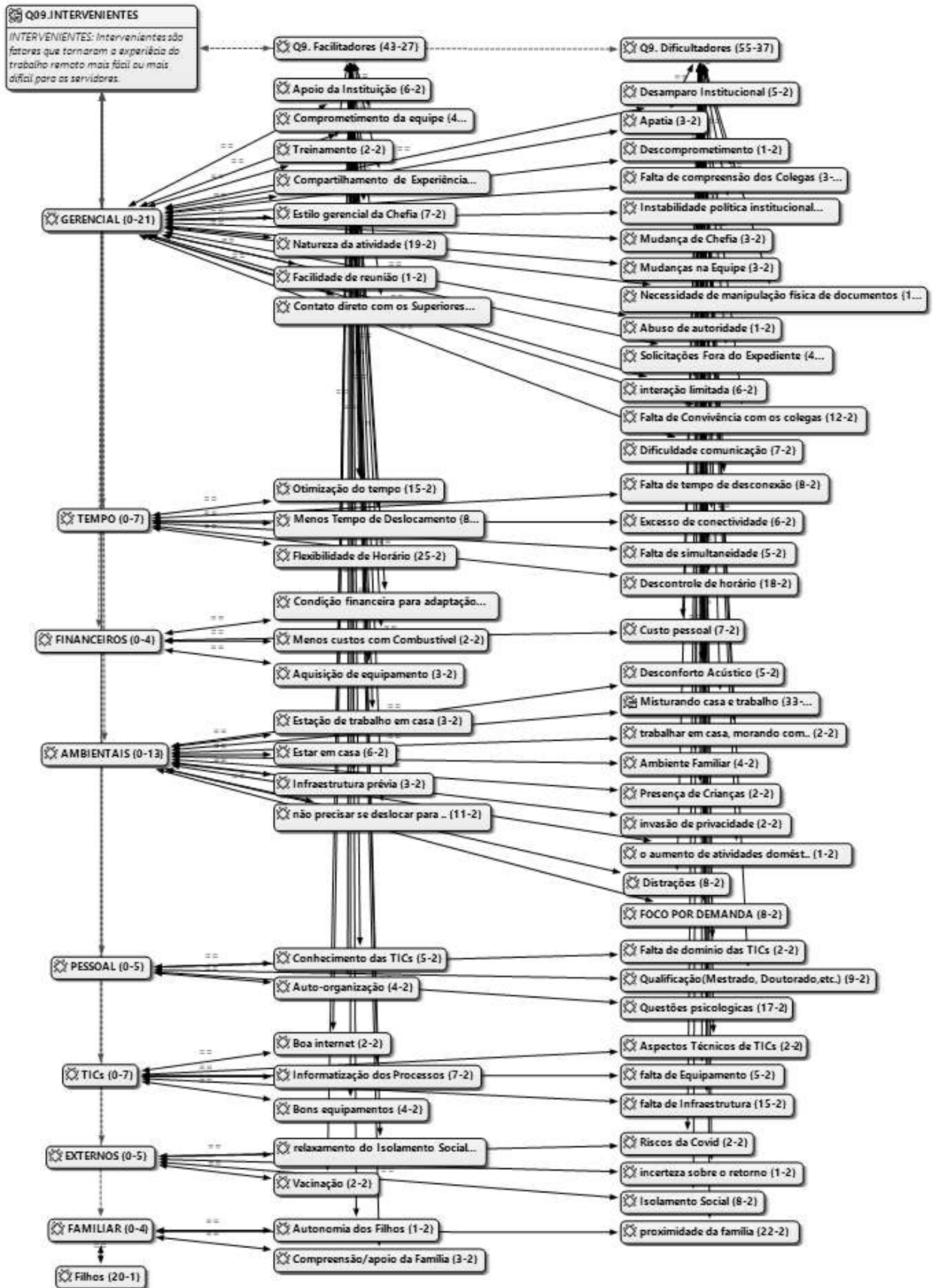
“até hoje não me organizei bem ainda”. Também as situações limites, onde a situação de confinamento se sobressai à boa adaptação: “*Tem o lado bom de estar mais em casa, pois estou mais próximo da minha família, dou conta das demandas, mas às vezes me estresso de estar muito tempo em casa*” (Participante P23). Seis das quarenta e cinco (13.3%) ilações presentes à categoria DESFECHO indicam uma parcela de servidores que, mesmo bem adaptados, declaram preferir o trabalho presencial.

4.3 ANÁLISE DOS INTERVENIENTES FACILITADORES E DIFICULTADORES:

A análise dos dados a seguir cumpre investigar os intervenientes facilitadores e dificultadores na experiência de trabalho remoto, em cumprimento do terceiro objetivo específico deste estudo.

Para análise dos intervenientes, separamos oito categorias que expressam áreas de intervenção à vivência dos indivíduos em trabalho remoto. A partir dos relatos, elencamos códigos para apartar alusões a fatores facilitadores ou dificultadores do processo e a frequência com que eles aparecem. A figura abaixo contém a rede de informação da formação da Categoria.

Figura 9: Categoria INTERVENIENTES



Fonte: Elaborada pelo autor.

A subcategoria GERENCIAL pensada para agrupar as códigos referentes aos assuntos do mundo corporativo teve 93 registros, dos quais 19 destinam-se a apontar que a própria *natureza das atividades* desempenhadas em trabalho remoto agiu como facilitadora, nos levando a inferir que a essência das atividades se manteve sem grandes alterações.

Observando os três códigos facilitadores seguintes da mesma categoria (*Estilo gerencial da Chefia, Apoio da Instituição e Comprometimento da equipe*) pudemos perceber que, mesmo trabalhando em isolamento, os servidores elencam o alinhamento da unidade organizacional entre apoio institucional, participação da chefia e comprometimento da equipe como facilitadores necessários para o bom andamento dos trabalhos.

Essa visão é corroborada pelos quatro primeiros intervenientes negativos elencados. A *falta de interação* e o *desamparo institucional* figuram nas primeiras colocações. Pudemos inferir que quanto mais isolado, mais difícil foi o trabalho remoto.

A subcategoria TEMPO, por sua vez, mostra que a gestão do tempo merece especial atenção institucional para uma melhor coordenação das atividades. A total *flexibilização de horários* tornou-se o maior facilitador individual, porém produziu o *descontrole de horário* pela falta de simultaneidade e limites de interação. A hipótese é: Se cada um otimiza o tempo individualmente como lhe convém, as demandas passam a ditar a cadência do trabalho e para compensar o ritmo, alguém em algum ponto do fluxo pagará o preço extrapolando o horário.

Na categoria que reúne as passagens sobre aspectos FINANCEIROS, o código sobre *custos pessoais* para a execução do trabalho remoto se destaca com mais ocorrências, mostrando que os servidores arcaram com os insumos necessários para o trabalho remoto, como energia, Internet e aquisição de equipamentos, como vimos anteriormente nas práticas de adaptação.

Na subcategoria AMBIENTAIS estão os intervenientes relacionados ao local de trabalho, procurando revelar os agentes positivos e negativos. *Não precisar se deslocar para o trabalho e Estar em casa* com o necessário para trabalhar, pode não demonstrar expressamente o que ajudou os servidores no trabalho remoto, mas resume bem uma motivação positiva de se trabalhar em casa.

A segunda subcategoria com mais códigos elencados, ficando atrás apenas da categoria GERENCIAL, a subcategoria AMBIENTAL mostra a *falta de infraestrutura* como maior dificultador da adaptação. Esta avaliação por parte dos servidores vai além da estrutura física, incluindo os co-habitantes da residência que compõem o ambiente familiar, as distrações próprias desse ambiente e até o entorno, demonstrado nas situações de desconforto acústico. Como exemplo a citação do participante P44: “...como empecilho as distrações de um ambiente familiar (animais de estimação, obras, barulhos da vizinhança...)”.

QUADRO 13: CÓDIGOS DA CATEGORIA INTERVENIENTES E SUAS FREQUÊNCIAS.

GERENCIAL (93)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Natureza da atividade	19	Falta de Convivência com os colegas	12
	Estilo gerencial da Chefia	7	Dificuldade comunicação	7
	Apoio da Instituição	6	interação limitada	6
	Comprometimento da equipe	4	Desamparo Institucional	5
	Treinamento	2	Solicitações Fora do Expediente	4
	Compartilhamento de Experiência	1	Apatia	3
	Facilidade de reunião	1	Falta de compreensão dos Colegas	3
	Contato direto com os Superiores	1	Mudança de Chefia	3
	Total	41	Instabilidade política institucional	3
			Mudanças na Equipe	3
			Descomprometimento	1
			Necessidade de manipulação física de documentos	1
			Abuso de autoridade	1
			Total	52
TEMPO (84)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Flexibilidade de Horário	25	Descontrole de horário	18
	Otimização do tempo	15	Falta de tempo de desconexão	7
	Menos Tempo de Deslocamento	8	Excesso de conectividade	6
	Total	48	Falta de simultaneidade	5
			Total	36
FINANCEIROS (13)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Aquisição de equipamento	3	Custo pessoal	7
	Menos custos com Combustível	2	Total	7
	Ter condição financeira para adaptação	1		
	Total	6		
AMBIENTAIS (70)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Não precisar se deslocar para o trabalho	11	Falta de Infraestrutura	15
	Estar em casa	6	Foco por demanda	8
	Infraestrutura prévia	3	Distrações	8
	Estação de trabalho em casa	3	Desconforto Acústico	5
	Total	23	Ambiente Familiar	4
			Invasão de privacidade	2
			Presença de Crianças	2
			Morar com muita gente	2
			O aumento de atividades domésticas	1
			Total	47
PESSOAL (35)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Conhecimento das TICs	5	Questões psicológicas	15

	Auto-organização	4	Qualificação (Mestrado, Doutorado, etc.)	9
	Total	9	Falta de domínio das TICs	2
			Total	26
TELEMÁTICOS (20)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Informatização dos Processos	7	Falta de Equipamento	5
	Bons equipamentos	4	Aspectos Técnicos de TICs	2
	Boa internet	2	Total	7
	Total	13		
EXTERNOS (16)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Relaxamento do Isolamento Social	3	Isolamento Social	8
	Vacinação	2	Riscos da Covid	2
	Total	5	Incerteza sobre o retorno	1
			Total	11
FAMILIAR (24)	Facilitadores	FQ	Dificultadores	FQ
	Compreensão/apoio da Família	3	Filhos	20
	Autonomia dos Filhos	1	Total	20
	Total	4		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subcategoria PESSOAL, o conhecimento prévio das tecnologias da informação e comunicação mais uma boa organização representam os atributos mais positivos para o processo, ao passo que as questões psicológicas são pesadamente expostas como preço a pagar pela situação em falas como “*O trabalho remoto é exaustivo e adoecedor*” (Participante P17) ou “*Percebo que meu aspecto psicológico foi bastante afetado, na tentativa de conciliar todas as atividades*” (Participante P77).

A via pela qual o trabalho remoto e o teletrabalho acontecem são representados com a subcategoria TELEMÁTICOS, a qual são atribuídas as citações ligadas à informática e telecomunicações. A *informatização dos processos* dita pelos participantes, ou a virtualização dos processos administrativos, como mais comumente encontramos na literatura, mais que maior facilitador exposto pelos servidores, é condição necessária para os regimes de trabalho estudados. É interessante perceber que os servidores reconhecem os investimentos nessas tecnologias quando as apontam como facilitadores da sua vivência. Ter *bons equipamentos e boa internet* fecham as impressões dos facilitadores, ao passo que a falta de equipamentos e os incidentes técnicos arrematam as questões negativas.

Os fatores externos ao ambiente que possam interferir de alguma forma na experiência do trabalho remoto foram colocados na categoria EXTERNOS, com dezesseis citações, todas relacionadas à pandemia. Por um lado expressando a preocupação dos servidores e o quanto esse tema apreendeu a atenção dos servidores, por outro lado impossibilitando de rastrear outros acontecimentos que pudessem ocorrer no teletrabalho do pós-pandemia.

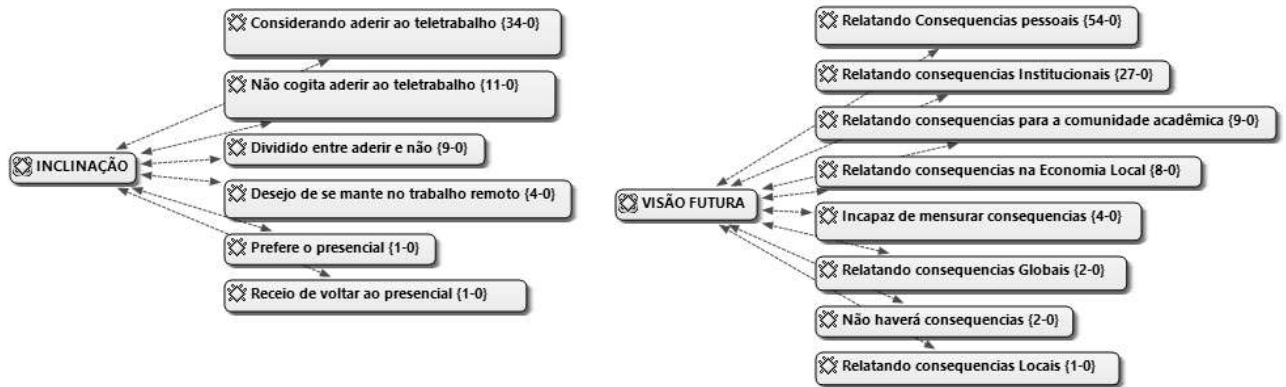
Quanto ao âmbito familiar, os facilitadores vêm de parte da compreensão e apoio da família. Os *filhos* são mostrados como o principal dificultador ao teletrabalho, obtendo a maior frequência dentre todos os códigos desta categorias. Isto sugere a necessidade de um debate aprofundado sobre a questão da paternidade-maternidade e o teletrabalho.

4.4 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS COM A POSSIBILIDADE ADOÇÃO DO TELETRABALHO:

A partir dessas indicações de predileção, procedeu-se a uma busca pela inclinação dos servidores à adesão ao teletrabalho, uma vez experienciado o trabalho remoto. A categoria INCLINAÇÃO indica 56,7% das citações apontam para adesão ao teletrabalho. Se somado às quatro outras citações do código *desejo de se manter no trabalho remoto*, a exemplo a

declaração de P61: “*Eu me aposentaria no trabalho remoto*”, a inclinação a aceitar uma forma de trabalho não presencial no pós-pandemia sobe a 63,3%. Outras 15% das citações da categoria INCLINAÇÃO demonstram participantes *divididos entre aderir e não aderir* ao teletrabalho num futuro próximo.

Figura 10: Categorias INCLINAÇÃO e VISÃO FUTURA e seus códigos



Ocupou-se também de tentar projetar a visão das consequências futuras de um regime não presencial permanente como o teletrabalho em várias esferas. A categoria VISÃO FUTURA reuniu 107 sentenças sobre consequências futuras positivas e negativas, dentre as quais 50,6% delas apontam a visualização de consequências pessoais; 25,2% remetem à esfera institucional; 8,4% refletem consequências sobre a comunidade acadêmica e outras 7,42% sobre a economia local. Infere-se com esta categoria que quanto mais amplo se projetam as consequências do teletrabalho menor será a percepção dos envolvidos.

5 RESULTADOS

Os resultados apontam que a compreensão dos servidores sobre as definições e normativas que regem o teletrabalho é baixa. 68,5% dos servidores demonstraram não conhecer as definições normativas do trabalho remoto ou teletrabalho, daí a sugestão de esforço de conscientização dos servidores acerca delas, sobretudo no que diz respeito ao Programa de Gestão, a fim de que possam aderir ou não ao teletrabalho estando cientes das suas regras e obrigações.

As medidas de adaptação dos servidores apoiaram-se basicamente em dois eixos: adquirir a infraestrutura necessária e reorganizar a rotina. Eles se adaptaram ao trabalho remoto por conta própria, usando seus recursos para adquirir os insumos necessários e adequando o espaço residencial para a prática laboral. As ações de apoio institucional ao trabalho remoto foram ineficazes para minimizar as dificuldades. Apesar das dificuldades, a maioria diz ter se adaptado ao trabalho remoto.

50,0% Encontraram dificuldades para se adaptar.

Os servidores com problemas de adaptação apontam como maiores dificultadores:

- Filhos: A conciliação de papéis Paterno/Materno e Profissional;
- Descontrole de Horário: requisições em horário inapropriados;
- Falta de Infraestrutura: desconforto acústico, espaço inadequado;
- Questões Psicológicas: Cansaço, ansiedade, conflitos, apatia.

48,1% das declarações demonstram uma adaptação com tranquilidade.

Quatro fatores estruturantes são citados como condições para a boa adaptação:

- Rotina organizada;
- Infraestrutura adequada;
- Equipamento necessário;
- Conhecimento em tecnologias empregadas.

O principal facilitador no processo de adaptação dos servidores ao trabalho remoto foi a flexibilidade de horário, base para a reorganização de rotina, tendo o incremento na qualidade de vida e a desnecessidade de se deslocar ao trabalho como principais vantagens apontadas. A falta de convivência com os colegas figura como grande desvantagem. O maior dificultador foi o cuidado com os filhos, seguido do descontrole de horário e da falta de infraestrutura para o trabalho.

Ao final de quase dois anos em trabalho remoto, as declarações dos servidores indicam que:

- 66,7% → Estão Bem adaptados ao trabalho remoto;

- 9,2% → Não se adaptaram ao Trabalho Remoto;
- 13,3% → Estão bem adaptados, mas preferem o trabalho presencial.

A partir dos relatos de predileção dos servidores, foi contabilizado as citações referentes à inclinação à adesão ao teletrabalho uma vez experienciado o trabalho remoto. Ao contabilizar as declarações que apontam a adesão ao Teletrabalho mais as que indicam o desejo de continuar em trabalho remoto a inclinação a trabalhar remotamente chega a 63,3% das declarações; 15% estão divididos entre aderir ou não aderir ao teletrabalho no pós pandemia; e 21,7% não cogitam aderir ao teletrabalho ou preferem o trabalho presencial.

As declarações também indicam a visão dos servidores sobre os regimes de trabalho como:

- 71,8 % → Visão positiva;
- 28,3% → Visão negativa;
- 18,8% → Inconclusivo.

A forma de teletrabalho parcial, referido pelos servidores como *híbrido* ou *misto*, é colocada como alternativa para equilibrar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto, tendo sua preferência expressa pelos servidores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho a distância, caracterizado pelo trabalho remoto, teletrabalho, *home office*, dentre outras variações, ganhou impulso e passou a ser amplamente empregado pelas empresas de forma emergencial como medida de distanciamento social para combater os efeitos da pandemia da Covid-19. No âmbito do serviço público federal brasileiro, o contexto pandêmico justificou a emissão da Instrução Normativa nº 21 (IN21), em 16 de março de 2020, permitindo e orientando trabalho remoto de forma emergencial.

Com efeito, empreendeu-se um esforço investigar a experiência de trabalho remoto dos técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA durante a pandemia da Covid-19, no período de março de 2020 a fevereiro de 2022, bem como suas expectativas diante da possibilidade adoção do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa Nº 65. Para tanto, recorreu-se à análise de conteúdo como técnica para orientar e organizar, análise e interpretação das respostas emitidas pela base trabalhadora, em busca de informações sobre a prática cotidiana do trabalho remoto e suas projeções para o teletrabalho, com vistas a reunir os achados como aprendizado para a instituição.

Constatou-se que os servidores estão inclinados a aderir ao regime de teletrabalho, mas não conhecem o ordenamento legal que o rege, além de que os servidores arcaram com as custas financeiras e emocionais do trabalho remoto, adaptando sua estrutura, equipamentos e rotina, sem que o apoio institucional chegasse a eles de maneira eficaz. Apesar das dificuldades, a maioria diz ter se adaptado com tranquilidade, sendo a flexibilidade de horário o maior facilitador e a paternidade/maternidade a maior dificuldade de conciliação. Se por um lado o incremento da qualidade de vida é a maior vantagem proporcionada, a falta de convivência com os colegas pesou como maior desvantagem.

Um termo que chamou a atenção tornando-se uma categoria a partir de um código *in vivo*, na linguagem do programa ATLAS.ti, foi a presença da palavra *Híbrido* para denominar o trabalho parcialmente remoto. Foram juntadas a esse código outras nomenclaturas dadas pelos servidores à mesma definição, como *misto*, por exemplo. Embora não esteja presente nas normativas que regem o serviço público, nem mesmo nas leis que regem a iniciativa privada, o termo se popularizou na mídia como termo equivalente ao que, à luz da IN65, seria o regime de teletrabalho parcial.

A código *Híbrido* foi encontrado em 31,5% dos formulários, na sua maioria como expressão de preferência para a permanência no teletrabalho. Nas palavras do participante P50: “*Foi um experiência positiva que poderia ser continuada, talvez em regime híbrido*”, reforçadas pelo Participante P44:

Ao meu ver, o trabalho híbrido (aquilo que pode ser feito remotamente é resolvido remotamente, e tarefas que dependam do modo presencial, sejam feitas dessa forma) é o melhor dos dois mundos.

O teletrabalho parcial emerge, dessa forma, por sugestão dos teletrabalhadores a partir de sua vivência, como alternativa para equilibrar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto.

Em geral, os servidores têm uma visão positiva sobre trabalhar remotamente, mas expressam preferência pelo que chamam de formato *híbrido*, que seria o equivalente ao teletrabalho parcial previsto na IN65. Como recomendação para a UFERSA, sugere-se a realização de um trabalho de intervenção pró-implementação do programa de gestão, que contemple:

- Prover informação necessária ao servidor para tomada consciente de decisão da adoção ou não ao programa de gestão;
- Entender que o programa de gestão merece o devido processo de gestão de mudança institucional levando em conta não só as determinações da IN65, como também a combinação de outras possibilidades, como a instituição de turnos contínuos para um

melhor arranjo organizacional que garanta melhor atendimento ao público, eficiência nos processos administrativos e qualidade de vida do trabalhador;

- Garantir, a partir da formulação de plano de manejo financeiro, que a economia gerada pelo teletrabalho não seja, na verdade, transferência de custos para o servidor, e que a Instituição invista parte da economia gerada ou prevista na garantia de uma infraestrutura digna para o servidor em teletrabalho.
- Acompanhamento ergonômico e psicológico dos servidores em teletrabalho.

Portanto, encaminhamos para a apreciação da administração e para os sindicatos de classe o relatório técnico conclusivo desta pesquisa com seus dados e sugestões de intervenção.

Em termos da metodologia aplicada neste estudo, ratificamos que o método categorial da análise de conteúdo aplicado neste trabalho foi explorado em complexidade para captar as informações mais relevantes à base de conhecimento para o processo de instalação do teletrabalho, ignorando informações que poderiam ser aproveitadas para outros temas e áreas de estudo.

Registramos ainda, como limitações deste estudo, a ocorrência de perda de informação pela forma como se deu a coleta dos dados (aplicação de questionários enviados por e-mail). A coleta não presencial restringe a possibilidade de acesso às diferentes formas de expressão dos entrevistados, como pausas, interjeições, ênfases, expressões físicas dos sentimentos que poderiam ser percebidas em uma entrevista presencial. Além disso, parte da espontaneidade se perde na formalização da comunicação escrita. Por fim, apesar do compromisso do pesquisador com imparcialidade, o fato de ser um participante do processo pode ocasionar limitação do direcionamento do tema.

Sugere-se a realização de novos estudos que possam ampliar a compreensão sobre teletrabalho no âmbito da instituição das instituições públicas, em especial as Instituições de Ensino Superior. Uma abordagem promissora para estudos futuros, seria investigar as reações e impactos das relações familiares na produtividade dos servidores em teletrabalho. Sugere-se ainda estudo sobre a abordagem institucional aos papéis profissional e familiar do servidor e organização do trabalho para melhor conciliação das atividades, mantendo qualidade de vida e produtividade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo. Anais.. Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY0NDg=. Acessado em 21/03/2022.
- AMADO, João Leal. O teletrabalho: do Código à Covid-19. **Observatório Almedina**. 2020. Edições Almedina, SA. Disponível em: <https://observatorio.almedina.net/index.php/2020/03/25/o-teletrabalho-do-codigo-a-Covid-19/>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- ARAÚJO, E. (2020). Questões de tempo e espaço: do teletrabalho, ao “ficar em casa”, Passando pelo confinamento. **Communitas Think Tank – Ideias**. http://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/65536/1/2020_Araujo_Questoes-de-tempo-e-espa%C3%A7o.pdf
- BARBOSA, F. B. S. A regulamentação jurídica do teletrabalho. **Horizonte Científico**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo* Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Decreto nº 1.590**, de 10 de agosto de 1995. D.O.U de 11/08/1995, pág. nº 12114. Acesso em: 1º ago. 2021.
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 1 (IN1)**, de 31 de agosto de 2018. Diário Oficial Da União. 03/09/2018 | Edição: 170 | Seção: 1 | Página: 92. Acesso em: 1º ago. 2021.
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 21 (IN21)**, de 16 de março de 2020. Diário Oficial Da União. 17/03/2020 | Edição: 52 | Seção: 1 | Página: 17. Acesso em: 1º ago. 2021.
- BRASIL. **Lei n. 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez. 2011. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 1º ago. 2021.
- BRASIL. **Lei Nº 8.112**, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. Coleção de Leis do Brasil - 1990, Página 3470 Vol. 6. Acesso em: 3 ago. 2021.
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 65 (IN65)**, de 30 de julho de 2020. Diário Oficial Da União: 31/07/2020 | Edição: 146 | Seção: 1 | Página: 21. Acesso em: 1º ago. 2021.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Programa Jornada**. Quais os direitos de quem trabalha em home office? 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=PqSqYVA_OgE. Acesso em: 09 jan. 2020. Acesso em: 4 ago. 2021.
- BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, 2002. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CARVALHO, Edite Maria Pereira. **A pandemia de COVID-19: o impacto do teletrabalho no trabalhador, na organização e no ambiente.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria, Leiria, 2021. https://recil.ensinulusofona.pt/bitstream/10437/12730/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Edite%20Carvalho_reformulada%20e%20entregue%20em%2015nov2021.pdf. Acesso em: 10 ago. 2021.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29537>. Acessado em: 21 mar. 2022.

CHENITZ, W. C., SWANSON, J. M. **From practice to grounded theory.** Addison: Wesley Pub., 1986.

CHUDINOVSKIKH M., Tonkikh N. TELEWORK NOS BRICS: JURÍDICO, GÊNERO E ASPECTOS CULTURAIS // **BRICS Law Journal.** 2020. Nº4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/telework-in-brics-legal-gender-and-cultural-aspects> (Acessado em: 04 ago. 2021).

COHEN, Eric; PRADO, Patrícia. **Transferência de Conhecimento e Lições Aprendidas no desenvolvimento de Projetos: um Estudo de Caso para Compreensão do Processo.** 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55316810.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 227**, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 21 ago. 2021.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, Marta Sofia Monteiro Abreu. **Efeitos percebidos do teletrabalho sobre os colaboradores: um estudo de caso.** 2021. 75f. Dissertação (Mestrado). Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36805/1/202894282.pdf>. Acesso em 21 mar. 2022.

E. GERASIMOVA, T. Korshunova, D. Chernyaeva, New Russian Legislation on Employment of Teleworkers: Comparative Assessment and Implications for Future Development, **Law: Journal of Higher School of Economics**, v. 2, n. 118, 2017.

EUROPEAN COMMISSION. **Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe.** ECaTT final report 2000. Bruxelas: IST, 2000.

EVANS, Gary L. A Novice Researcher's First Walk Through the Maze of Grounded Theory: Rationalization for Classical Grounded Theory. **The Grounded Theory Review**, v. 12, Issue 1, 37, 2013.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2020, v. 18, n. 1, p. 28-46. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 10 ago. 2021

FREITAS, Angilberto Sabino de. **A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental**. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

GARRETT, R. K.; DANZIGER, J. N. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance. **Social Science Computer Review**, v. 25, n. 1, p. 27-47, 2007.

GAURIAU, R. Breve estudo comparado sobre o teletrabalho na França e no Brasil. 2019. Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/300>. Acesso em: 02 ago. 2021.

GONÇALVES, C. B. L. R.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno De Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. T. Sources of conflict between work and family roles. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76–88, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258214>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 72–92, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>. Acesso em: 11 ago. 2021.

HOLZMANN, L. Trabalho a domicílio. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 437-440.

HUANG, Y.; ZHAO, N. Generalized anxiety disorder, depressive symptoms and sleep quality during COVID-19 outbreak in China: A web-based cross-sectional survey. **Psychiatric Research**, 288, 112954, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112954>

JAISWAL, A.; ARUN, C. J. Unlocking the COVID-19 Lockdown: Work from Home and Its Impact on Employees. **Research Square**, 2020. Disponível em: <https://assets.researchsquare.com/files/rs-34556/v1/fb091ca0-f24c-4025-91e2-9e6b696e25f5.pdf?c=1631843044>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MAGALHÃES, L.; NASCIMENTO, C.; ANTUNES, A. P.; MARTINS, S.; YUNES, M. A. M.; ALMEIDA, A. Percepção de experiências marcantes do confinamento em famílias portuguesas e brasileiras: Um estudo qualitativo. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: avanços e desafios**, v. 9, p. 172-180, s.d. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/366/370>. Acesso em: 21/03/2022.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. et al. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.

MATTHEWS, R. A.; BARNES-FARRELL, J. L. Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 15, n. 3, p. 330–346, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0019302>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Agência Brasil - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MESSENGER, J. C. (2019). Conclusions and recommendations for policy and practice. In: MESSENGER, J. C. (org.). **Telework in the 21st century**. An evolutionary perspective. The ILO future of work series (pp. 286-316). Edward Elgar Pub. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00014>. Acesso em 06/08/2021

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p.344-357, 2004.

MORTIMER, J. T.; LORENCE, J.; KUMKA, D. S. Work, family, and personality: Transition to adulthood. Ablex. 1986. Disponível em: <https://academic.oup.com/sf/articleabstract/68/4/1333/2232423>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na coordenação-geral de informática da secretaria da previdência**. Brasília, 2016. 13 p. Trabalho de conclusão de curso – (Especialização) ENAP. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2466/1/Henry%20Mross.pdf>. Acesso em 02 fev. 2022.

NILLES, J. M. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions On Communications Com23**: 1142–1147, 1975.

Nilles, J. M. **Making Telecommuting Happen**. New York: VNR, 1994.

OLSON, M.; PRIMPS, S. Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. **Journal of Social Issues**, v. 40. p. 97–112, 2010. Disponível em: [10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x). Acesso em: 30 ago. 2021.

OVERMYER, S. P. **Implementing Telework: Lessons Learned from Four Federal Agencies** (Washington, DC: IBM Center for The Business of Government). 2011. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Implementing%20Telework%20Lessons%20Learned%20from%20Four%20Federal%20Agencies.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.

RAY, Jean-Emmanuel. **De la question sociale du XXIe siècle au télétravail**. Dr. Soc. 2018, 52.

RIAZUDDIN. Can Applied Research Survive without Basic Research? In.: KHAN, H. A.; QURASHI, M. M.; HAYEE, Y. (org.). **Basic or Applied Research: Dilemma of Developing Countries**. Paquistão. COMSATS, 1-10, 2007.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2018.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 15 abr. 2022

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SALARI, N.; HOSSEINIAN-FAR, A.; JALALI R.; VAISI-RAYGANI A.; RASOULPOOR, S.; MOHAMMADI, M. et al. Prevalence of stress, anxiety, depression among the general population during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. **Global Health**, 16,57, 2020.

SEBASTIAN, K. Distinguishing Between the Strains Grounded Theory. **Journal for Social Thought**, v. 3, n. 1, 2019.

SILVA, G. R. F. et al. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Braz. J. Nurs.**, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br//index.php/nursing/article/view/382/88>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SOUZA, Juliane Zatelli de. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da COVID-19**. Brasília, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

STOKES, D. E. **O quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques**, Newbury: SAGE, c 1990. técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia Medellín, 2002.

TAKANO, Camila Cardoso et al. A implementação do teletrabalho no Brasil sob a ótica da nova sociedade da informação. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 20, n. 1, nov. 2020. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>. Acesso em: 04 abr. 2022.

THEODORO, V.; GOMES, A.; PALOMINO, P. (2020) Percepção de professores do Ensino Fundamental acerca do uso de TICs no ensino remoto emergencial. Anais dos Trabalhos de Conclusão de Curso. Pós-Graduação em Computação Aplicada à Educação Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação. Universidade de São Paulo.

TORALES, J.; O'HIGGINS, M.; CASTALDELLI-MAIA, J. M.; VENTRIGLIO, A. The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. **International Journal of Social Psychiatry**, v. 66, n. 4, p. 317-320, 2020.

TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3-4, 2002.

TREZZA, M. C. S. F. **Construindo através da doença possibilidades de sua libertação para uma outra forma de viver: um modelo teórico representativo da experiência de pessoas que tiveram câncer**. 2022. Tese (doutorado) - Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

UFERSA/PROGEPE. **COVID-19: Servidores em Trabalho Presencial na Ufersa**. 2021. Disponível em: <https://progepe.ufersa.edu.br/servidores-em-trabalho-presencial/>. Acesso em: 05 abr.2022.

UNITED KINGDOM. Flexible working. 2014. Disponível em: <https://www.gov.uk/flexible-working>. Acesso em: 1º ago.. 2021.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

VINDEGAARD, N.; BENROS, M. E. COVID-19 pandemic and mental health consequences: Systematic review of the current evidence. **Brain, Behavior and Immunity**, S0889-1591(20)30954-5, 2020.

VOYDANOFF, P. Linkages between the work family interface and work, family and individual outcomes: An integrative model. **Journal of Family Issues**, 23, p. 138-164, 2002.

WILKS, L.; BILLSBERRY, J. Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, v.22, n.2, p.168-177, 2007.

WOLFF, S. S. **Conflitos trabalho-família de mães teletrabalhadoras na pandemia de Covid-19**. 2021. 35f. Monografia (Curso de Psicologia) – IMED, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/39v1mwJ>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SILVA JUNIOR, Luiz Alberto; LEÃO, Marcelo Brito Carneiro. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciênc. Educ., Bauru**, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

QUEIROZ, T. L. A.; CAVALCANTE, P. S. As contribuições do software Atlas.ti para a análise de relatos de experiência escritos. **X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE**, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5664_4029.pdf. Acesso em: 10 abr. 2021.

VOSGERAU, Dilmeire; CARVALHO, Ana; POCRIFKA, Dagmar; MENDONÇA, José Ricardo; PADILHA, Maria; CAVALCANTE, Patricia; MELO, Rita; QUEIROZ, Tânia. As contribuições do software ATLAS.TI para análise qualitativa em pesquisas educacionais. **X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE**, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/RM032.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

FRANCISCO, D. J.; AZEVÊDO, E. M. S.; FERREIRA, A. R. F.; CAITANO, A. R. C. Análise de Conteúdo: como podemos analisar dados no campo da educação e tecnologias. In: PIMENTEL, M.; SANTOS, E. (org.). **Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa**. Porto Alegre: SBC, 2021. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3) Disponível em: <https://metodologia.ceie-br.org/livro-3/>. Acesso em: 10 set. 2021.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, edição especial, p. 75-98, 2008

BRAGA, C. S. C.; MACHADO, D. Q.; MOREIRA, M. Z.; MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N. Contribuições e Limites da Utilização de Softwares de apoio à Análise de Conteúdo. v. 3 (2018) **Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1722>. Acesso em: 1º ago. 2021.

SCHLOSSER, D. F.; FRASSON, A. C.; CANTORANI, J. R. H. Softwares livres para análise de dados qualitativos. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, Ponta Grossa, v. 12, n. 1, p. 539-550, jan./abr. 2019.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.Ti. **Administração: Ensino E Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.236>. Acesso em: 11 set. 2021.

RIBEIRO, A. A. Educação em tempos de covid-19: a emergência do EaD nos processos escolares da rede básica de educação. **HOLOS**, Ano 37, v. 3, e11767, 2021.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

RIBEIRO, R. O.; MIKI, A. F. C.; MACHADO, P. A. Percepção das categorias de gestão social: uso do software Iramuteq no apoio à pesquisa qualitativa. **XXII SEMEAD Seminários em Administração**, novembro de 2019. Disponível em <http://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/2457.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

VOSGERAU, D. S. R.; ELIAS, A. P. A. J.; GONÇALVES, T.; ZOPPO, B. M. O uso de software de análise de dados qualitativos sob o olhar de um pesquisador iniciante. **Pesquisa Qualitativa em Educação: avanços e desafios**, v. 2, 2020. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/116>. Acesso em: 13 set. 2021.

MASSA, Nayara Poliana; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; BORGES, Juliana Rosa Alves. Análise de conteúdo: possibilidades de pesquisa e tratamento informático. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 48, p. 45-64/2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2561/1593>. Acesso em: 13 ago. 2021.

LAGE, M. C. Os softwares tipo CAQDAS e sua contribuição para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 12, n. 2, p. 42-58, jan./jun., 2011.

BATISTA, D. A.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M.; FEITOSA, M. D. Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes Pesquisas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 99409-99421, oct. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/38157/pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BATISTA, Denis Alberto; GALEGALE, Napoleão Verardi; Roadmaps para implantação do teletrabalho: mapeamento sistemático e revisão da literatura. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, e172101623692, 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 1, n. 3, set./dez. 2019. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743/99774>. Acesso em: 13 jul. 2021.

De SOUZA, E., Silva, S., CHAEBO, G., e LOPES, J. Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. **Secretariado Executivo Em Revist@**, v. 15, n. 2, p. 229-245, 2021. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/10354>. Acesso em: 13 jul. 2021.

GOMES, L. R. O. **O teletrabalho como redutor da evasão de pessoas no serviço público: uma análise na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29767/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20vers%c3%a3o%20definitiva%20completa%20-%20Leonardo%20Rufino%20de%20Oliveira%20Gomes%20-%20MAP%20-%20turma%20PGFN.pdf>. Acesso em: 13 out. 2021.

FERREIRA, A. C. A. S. **Satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família: uma questão de equilíbrio ou de conflito?** Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho) – Universidade do Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130690/2/432786.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CAIA, Ricardo Miguel Almaço Barbas Lebre. **Perfil de funções e competências dos profissionais de recursos humanos perante a transição para teletrabalho durante a pandemia da Covid-19**. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, janeiro/2022. Dissertação. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39569/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_RicardoCaia.pdf. Acesso em: 11 nov. 2021.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. F. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCEDES, F. F.; CASTRO, R. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FRANCO, L. P. B. **Análise de conteúdo**. Série pesquisa, 3º ed. Liber Livro Editora, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 02 nov. 2021.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul.-dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559/22049>. Acesso em: 10 set. 2021.

SOUSA, J. R. **Protagonismo estudantil em feiras de ciências no Semi-Árido potiguar: da Educação Básica ao Ensino Superior**. 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ensino). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros-RN, 2019.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? **The American Review of PublicAdministration**, v. 45, n. 1, p. 72-88, 2013.

ANEXOS

ANEXO A: Questionário Estratégias de adaptação ao Trabalho Remoto e perspectivas sobre Teletrabalho.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Este é um convite para você participar da pesquisa intitulada: "Estratégias de adaptação ao Trabalho Remoto e perspectivas sobre Teletrabalho", que tem como pesquisador responsável FÁBIO EZEQUIEL AZEVEDO BRAGA e orientação do professor Dr. FRANCISCO CARLOS CARVALHO DE MELO do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP.

Esta pesquisa pretende compreender as estratégias de adaptação dos servidores da UFERSA ao regime de trabalho remoto como medida de distanciamento social durante a pandemia de Covid-19, seus efeitos na rotina de trabalho e vida privada, além de sondar nestes servidores suas perspectivas quando a possibilidade de implantação do teletrabalho conforme disposto na Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020.

A motivação para este estudo é justificada pela relevância do tema perante os estudos da comissão de implantação do programa de gestão na UFERSA e o impacto que esta mudança de paradigma terá na vida da instituição, bem como pela oportunidade vivenciada no presente que se apresenta como um laboratório do trabalho a distância cujas estratégias podem servir de fonte de informação para o teletrabalho no pós-pandemia.

Caso decida participar, você será convidado a responder um questionário eletrônico com aproximadamente 25 questões e demandará cerca de 30 minutos. As questões foram diagramadas em formulário Google forms e encaminhadas por e-mail para todos os servidores ativos da UFERSA.

No cabeçalho encontram-se todos os esclarecimentos sobre a pesquisa. O formulário está preparado para receber respostas longas de várias questões. Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos e possíveis riscos mínimos como estresse, cansaço ou constrangimento ao responder o questionário, tendo em vista que você precisará dedicar parte de seu tempo para preencher o formulário e responder algumas questões sobre seu trabalho e vida privada.

Por isso, será garantido o direito de não responder questões que julgue incômodas ou desistir a qualquer momento de participar da pesquisa sem nenhum prejuízo a você.

Não há previsão de benefícios diretos pela participação na presente pesquisa. Contudo, sua colaboração ajudará em melhor compreensão da vida em trabalho remoto que servirão de informação para elaboração de proposta de intervenção na implementação do programa de gestão na UFERSA.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas entrando em contato com FÁBIO EZEQUIEL AZEVEDO BRAGA, através do e-mail ou chat (hangout) institucional fabibraga@ufersa.edu.br ou pelo telefone 84 999904990.

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Se além da resposta deste questionário, você se sentir à disposição para um refinamento qualitativo das suas resposta. Na seção apropriada é possível deixar um e-mail ou telefone para que o pesquisador entre em contato contigo para mais esclarecimentos sobre a sua experiência no trabalho remoto.

Os dados que você irá nos fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar. Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período de cinco anos.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa você deverá entrar em contato com a Comissão Ética da UFERSA (CEU) através do e-mail proppg@ufersa.edu.br ou na secretária da PROPPG no Campus leste da Sede UFERSA Mossoró, de segunda a sexta, das 08h00min às 12h00min e das 14h00min às 18h00min, na Rua Francisco Mota Bairro, 572 - Pres. Costa e Silva, Mossoró - RN, 59625-900.

Consentimento Livre e Esclarecido.

- A. Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará a você e à comunidade acadêmica, concorda em participar da pesquisa intitulada “TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO: o que o trabalho à distância durante a pandemia tem a nos ensinar para o pós-pandemia”, e autoriza a divulgação das informações por fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa lhe identificar? (Marcar apenas uma oval.)

Sim (Continua para a próxima seção de perguntas.)

Não (Encerra o questionário.)

Categorização dos Participantes.

Nesta sessão colheremos informações sobre gênero, idade, tempo de instituição, etc.

- B. Qual sua idade? (Apenas número)
- C. Sexo: (Marcar apenas uma oval.)
- Masculino
 - Feminino
- D. Estado Civil: (Marcar apenas uma oval.)
- Casado(a) ou em união estável.
 - Solteiro.
 - Prefiro não responder.
 - Outro:
- E. Quantas pessoas residem contigo no mesmo imóvel?
(Marcar apenas uma oval por linha: 0 a 8 ou mais pessoas.)
- F. Quantos filhos você tem? (Marcar apenas uma oval por linha: 0 a Mais de 3 filhos)
- filhos menores de 5 anos
 - filhos com idade entre 5 e 10 anos
 - filhos com idade entre 11 e 18 anos
 - filhos maiores de 18 anos
- G. Quantos filhos com necessidades especiais?
(Marcar apenas uma oval por linha: 0 a 8 ou mais filhos.)
- H. Há quanto tempo em anos é servidor da Instituição? (Apenas número)
- I. Reside na mesma cidade onde trabalha? (Marcar apenas uma oval.)
- Sim
 - Não
 - Dupla residência
- J. Qual sua Categoria Funcional? (Marcar apenas uma oval.)
- Técnico Administrativo;
 - Docente;
 - Outro:
- K. Exerce função de direção ou chefia?
- Sim
 - Não

Questões sobre a experiência em Trabalho Remoto.

Para responder às perguntas a seguir, procure um lugar reservado e sinta-se à vontade para discorrer livremente sobre as questões levantadas. Não poupe palavras para descrever os fatos relacionados. Qualquer informação, impressão, sentimento expresso sobre a experiência vivenciada durante o trabalho remoto é relevante.

1. Você trabalha ou trabalhou em regime de trabalho remoto durante a Pandemia de Covid-19?
 - Sim
 - Não
2. Qual ou quais intervalo(s) em meses você trabalhou em regime de Trabalho Remoto ? (Ex.: de março de 2019 até agora)
3. A Instrução Normativa N° 21, de 16 de março de 2020 possibilitou o regime de TRABALHO REMOTO que vivenciamos durante a pandemia; a instrução normativa N° 65, de 30 de julho de 2020 possibilitará a implementação do regime de TELETRABALHO na UFERSA no pós-pandemia. Você conhece estas definições (TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO)? Se sim, aponte as diferenças e semelhanças entre os regimes.
4. Por que você trabalhou ou está trabalhando em regime de trabalho remoto?
5. No(s) período(s) relatado(s) na pergunta 2 você teve conhecimento de mais pessoas que precisaram deixar o trabalho presencial para algum modelo de trabalho não presencial? Fale-me sobre os fatos que chegaram até você descrevendo aquilo que você conhece sobre a experiência dessas pessoas.
6. Conte como estava a sua vida quanto aos aspectos psicológicos, vida familiar e vida profissional quando aconteceu a mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto?
7. Por favor, conte-me como foi o processo de adaptação à mudança do trabalho presencial ao trabalho remoto?
8. Quais as ações e estratégias adotadas para que a mudança do trabalho presencial ao remoto fosse possível?
9. Que aspectos, situações e/ou acontecimentos influenciam (ou influenciaram) como facilitadores ou dificultadores na sua experiência em trabalho remoto?
10. Atualmente, como está a sua relação com o trabalho remoto após ter experimentado a transição (presencial/remoto)?

11. Relate como está a sua vida hoje com/após a experiência com o trabalho remoto? Favor citar qualquer aspecto que julgue relevante. Por exemplo: vida pessoal e familiar, qualidade de vida no trabalho e produtividade ou mesmo aspectos psicológicos e comportamentais.

12. Baseado em sua experiência vivida no trabalho remoto e dada a possibilidade de optar no futuro por um regime semelhante, porém com um grau de cobrança e controle maior - o teletrabalho, como você avalia trocar o trabalho presencial pelo teletrabalho?

13. Quais consequências você consegue visualizar com a adoção permanente do teletrabalho na sua vida, na sua instituição, na coletividade e na economia local?

14. Por que você não trabalhou em regime de trabalho remoto durante a Pandemia de Covid-19?

15. Dada a possibilidade de um regime semelhante ao TRABALHO REMOTO, porém com um grau de cobrança e controle maior - o TELETRABALHO, como você pondera a possibilidade trocar o trabalho presencial pelo teletrabalho? Discorra sobre o assunto.