

# AS RELAÇÕES LABORAIS NA PERSPECTIVA DO TRABALHO

## REMOTO:

### UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

### LABOR RELATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF REMOTE WORK:

#### A CASE STUDY IN A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION

Marcos Paulo de Sá Mello<sup>1</sup>  
Kamila Pagel de Oliveira<sup>2</sup>  
Marco Aurélio Amaral de Castro<sup>3</sup>

#### RESUMO

As relações de trabalho no mundo contemporâneo estão cada vez mais flexíveis e dentre os seus avanços está a implementação do trabalho remoto, crescente no mundo e no Brasil, sobretudo em função da pandemia da Covid-19. Neste sentido, o presente artigo teve o objetivo principal de investigar a percepção dos servidores e chefias de uma Instituição Federal de Ensino brasileira, quanto à execução do trabalho remoto provocado pela pandemia, no período de março a agosto/2020. Além disso, verificou-se de maneira complementar, a viabilidade da implementação permanente de tal modalidade de trabalho. Para alcançá-los, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa junto a 68 trabalhadores do setor público, a qual revelou que os trabalhos realizados remotamente no período em questão, foram considerados satisfatórios na percepção dos profissionais. Além disso, constatou-se que os entrevistados se sentem preparados para a implementação permanente do trabalho remoto, embora as chefias tenham demonstrado cautela.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações de Trabalho; Setor Público; Trabalho Remoto; Covid-19.

#### ABSTRACT

Labor relations in the contemporary world are increasingly flexible and among its advances is the implementation of remote work, which is growing in the world and in Brazil, mainly due to the Covid-19 pandemic. In this sense, this article had the main objective of investigating the perception of servers and managers of a Brazilian Federal Educational Institution, regarding the execution of remote work caused by the pandemic, in the period from March to August/2020. Furthermore, it was verified, in a complementary way, the viability of the permanent implementation of this type of work. To reach them, a quali-quantitative survey was carried out with 68 public sector workers, which revealed that the work carried out remotely in the period in question was considered satisfactory in the professionals' perception. In addition, it was found that respondents feel prepared for the permanent implementation of remote work, although the heads have shown caution.

**KEYWORDS:** Labor Relations; Public Sector; Remote Work; Covid-19.

---

<sup>1</sup> Contador no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Mestrando do Programa de Pós-graduação em administração pública da Fundação João Pinheiro-MG.

<sup>2</sup> Professora na Fundação João Pinheiro (FJP). Doutora e mestre em Administração. Possui graduação em Administração Pública e é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) de Minas Gerais.

<sup>3</sup> Administrador na Universidade Federal de Minas Gerais. Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Fundação João Pinheiro-MG, administrador de empresas e especialista em Gestão Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem propiciado uma mudança nas relações de trabalho, as quais vem se tornando cada vez mais instáveis e flexíveis. Estudos evidenciam que as mudanças em prol da gestão dos custos em um padrão capitalista de acúmulo de riquezas têm modificado o cenário trabalhista, sobretudo nas grandes organizações (SOUZA, 2020). Apesar das críticas existentes à modernização das relações de trabalho, que podem diminuir as garantias do emprego (ANTUNES, 2021), uma parte dos trabalhadores parece se identificar com estas mudanças.

Dentre os avanços, está a implementação do trabalho realizado fora do espaço físico das organizações. Nesse sentido, têm-se buscado mais o alcance de resultados ao cumprimento estrito do horário (VILARINHO *et al.*, 2021), fenômeno este, que vem crescendo pelo mundo. A exemplo disso, os Estados Unidos, a Argentina, o Chile e alguns países da Europa, já contam com legislações ou regulamentações específicas há longa data (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil, as discussões em torno da adoção de modelos alternativos de trabalho, dentre eles o remoto, até então vinha ocorrendo nos últimos anos com lentidão. No setor privado a implantação do trabalho remoto obteve amparo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a partir da Lei 12.551/2011. Na Administração Pública Federal (APF), a utilização dessa modalidade de trabalho iniciou-se no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) há mais de uma década, a qual se tornou uma das instituições pioneiras do teletrabalho no Brasil (SILVA, 2015; VILARINHO *et al.*, 2021).

No entanto, diante à crise de saúde pública provocada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19), o que demandou o isolamento social entre os cidadãos, as organizações precisaram implementar o trabalho remoto de serviços não essenciais, para que as atividades não fossem paralisadas, proporcionando um crescimento exponencial desta modalidade de trabalho. Destarte, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa (IN) 19, em 17/03/2020, que estabeleceu o trabalho remoto no âmbito das instituições federais. Nesse mesmo período, os estados da federação também estabeleceram medidas neste sentido, com o intuito de evitar a propagação do vírus nos entes públicos (AQUINO *et al.*, 2020).

Tendo em vista este cenário, desenvolveu-se o presente estudo de caráter qualitativo, o qual teve como propósito principal verificar a percepção dos servidores e chefias de uma Instituição Federal de Ensino brasileira, quanto à execução do trabalho remoto provocado pela Covid-19, no período de março a agosto/2020. Além disso, verificou-se a

viabilidade da implementação permanente desta modalidade de trabalho na instituição pesquisada.

Este estudo se sustenta, tendo em vista a relevância da temática concernente ao teletrabalho e as mudanças provocadas pelo cenário atípico da Covid-19, que impactou tanto as organizações quanto seus trabalhadores. Almeja-se que os resultados desta pesquisa, possam contribuir para o fortalecimento das decisões institucionais, a partir das experiências vivenciadas pelo órgão e sua força de trabalho.

Desta forma, para alcançar o resultado da pesquisa, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, na segunda seção realizou-se uma revisão teórica sobre a evolução das relações de trabalho e o trabalho remoto. Na terceira, abordou-se os procedimentos metodológicos e na quarta, os resultados da pesquisa. A última seção contempla as considerações finais do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico apresentado trata das questões concernentes à evolução das relações de trabalho, incluindo as ocorridas no setor público. Além disso, aborda a temática que envolve o trabalho remoto, partindo das definições e indo até a sua concepção no contexto do setor público brasileiro.

### **2.1 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

A atual sociedade pós-industrial consagrou o deslocamento da “exploração dos braços para o cérebro” (MASI, 2000, p. 69). Ou seja, as transformações técnicas, organizacionais e administrativas que antes eram orientadas de acordo com insumos mais baratos de energia – tal como na sociedade industrial – passam agora a nortear-se pelos insumos de informação, propiciados pelos avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Com isso, a Revolução Industrial substituiu o trabalho artesanal e concentrou elevadas quantidades de trabalhadores assalariados em fábricas e empresas, de acordo com os novos ditames do modo de produção. Este processo foi responsável pela urbanização e consolidação da democracia parlamentar, bem como a instituição do Estado de Bem-Estar Social (SERRA, 1996). Neste período, destacam-se as inovações que visavam racionalizar o processo produtivo, desenvolvidas principalmente nos Estados Unidos, por Frederick Taylor e Henry Ford.

As pesquisas iniciais da administração científica, no advento da revolução industrial, já colocavam as relações de trabalho no centro das discussões em prol da eficiência na execução das atividades. A argumentação proposta do modelo é que existe um duplo interesse no

estabelecimento das relações entre empregador e empregado. Nesse sentido, para que houvesse um interesse mútuo, era necessário criar mecanismos em prol da prosperidade nas relações de trabalho. Assim, à medida que uma empresa produzia mais, maior seria seu lucro e conseqüentemente maior o salário do seu trabalhador (TAYLOR, 1995).

Fayol (1994) também trata da importância que as organizações devem dar à condução das relações de trabalho. O autor evidencia a importância do corpo social, sobretudo em instituições complexas, discutindo o organograma, as competências de todos os atores sociais envolvidos e as peculiaridades existentes. Além disso, pede cuidado com as comunicações escritas e com a fragmentação mal conduzida dos empregados, que podem prejudicar a harmonia na empresa.

A literatura preconiza o estabelecimento de uma forte relação de poder, característica inerente a qualquer tipo de organização. Neste contexto, Weber (2004) rompe com o modelo de organizações tradicionais e carismáticas, ligado a uma cultura de autoridade patriarcal, e propõe um modelo de autoridade racional-legal, com regras e normas impessoais, para fortalecimento dos processos administrativos e controle do trabalho. A racionalidade do trabalho propõe ações individuais, com especialização de tarefas e formalidade das normas.

O modelo burocrático weberiano, na visão de Secchi (2009), se mostrou adequado para os Órgãos Públicos, já que a racionalização do trabalho estabelece a separação entre planejamento e execução. Ademais, o primeiro é realizado pelas ações políticas e elaboração dos objetivos e o segundo, fica responsável por transformar as decisões em ações concretas. Entretanto, o propósito de eficiência da máquina pública, do modelo burocrático, se apresentava na prática, de forma destoante ao previsto, necessitando de ajustes que rompessem com as disfunções da burocracia.

No final da década de 1960, a cultura industrial passou por transformações motivadas principalmente pelo fim da Segunda Guerra Mundial, impulsionando mudanças relacionadas à difusão das TICs. Na área pública brasileira, têm-se algumas tentativas de reforma na administração pública às quais iniciaram na década de 1960. A primeira ocorrera em 1967, com a Reforma Desenvolvimentista, pelo Decreto-Lei 200, cujo objetivo era superar a rigidez burocrática e alcançar uma administração voltada para o cidadão, conforme aponta Bresser-Pereira (1996).

A partir deste Decreto-Lei, realizou-se a transferência de diversas atividades para autarquias e fundações que compõem a administração indireta, e para empresas públicas e sociedades de economia mista, no intuito de obter maior dinamismo operacional. Com o objetivo de alcançar a racionalidade administrativa, instituiu-se a racionalização dos processos

de planejamento e orçamento, além da descentralização e desconcentração de funções, junto com a estruturação das atividades de coordenação e a adoção de novos mecanismos de controle. Esta primeira tentativa de reforma do Estado não logrou alcançar seus objetivos, uma vez que se manteve a situação de enrijecimento e de ineficiência burocrática, que se estendeu durante o governo militar e atingiu seu ápice após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir dos anos de 1990 surge a reforma gerencial do aparelho do Estado, influenciada pelo avanço do neoliberalismo (BRESSER-PEREIRA, 1996). As mudanças impactaram a gestão da força de trabalho no âmbito da Administração Pública, cuja proposta para a gestão de pessoas era conciliar um modelo de eficiência burocrática, com preceitos da nova administração pública gerencial (SOUZA; MELLO JR., 2018). Por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado maior ênfase foi dada à importância da eficiência como a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, essencial para a reforma que passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. As reformas, apesar de suas especificidades, são orientadas, principalmente, pela necessidade de melhorar o desempenho, a eficiência da gestão pública e a qualidade dos serviços prestados (ABRUCIO, 2007).

Especificamente, no que concerne à gestão de pessoas no contexto das Instituições Federais de ensino, os anos 1990 foram marcados pela regulamentação das relações do Estado com os servidores, a partir do estabelecimento do Regime Jurídico Único (RJU), por meio da Lei nº 8.112/90. Neste contexto, os servidores das Instituições Federais de Ensino passaram de celetistas para estatutários, adquirindo estabilidade no serviço público, conquistando uma carreira, o que proporcionou isonomia salarial e possibilidade de progressão. Além disso, estas conquistas possibilitaram a inclusão dessa classe trabalhadora nas mesas de negociação com o Governo Federal, na busca por melhores condições de trabalho e ajustamento salarial (AZAMBUJA, 2018).

Na atualidade, as TICs têm propiciado o surgimento de novas configurações laborais, tais como o trabalho remoto (RIBEIRO *et al.*, 2020). Em particular, o setor público convive com uma maior rigidez na incorporação destas mudanças à sua força de trabalho, ainda que se encontre imerso em um ambiente com grande propensão ao impacto das tecnologias (ADAMCZYK, 2020). A reflexão sobre o trabalho remoto situa-se, a partir desse contexto de mudança empreendida, tendo em vista os diferentes esforços reformistas, como um dos

mecanismos para o aumento da produtividade do Estado e que, ao contrário da gestão tradicionalmente focada em processos, volta-se para os resultados e objetivos.

## 2.2 O TRABALHO REMOTO E O CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Os avanços do mundo contemporâneo possibilitaram novas práticas no estabelecimento das relações trabalhistas, as quais se encontra o trabalho realizado fora do espaço físico das organizações. As pesquisas iniciais indicavam que esta modalidade era caracterizada pela realização das atividades laborais no domicílio do trabalhador, sem um padrão definido de estrutura de trabalho ou utilização de tecnologias, de acordo com as exigências de cada tipo de atividade. Nesse sentido, “trabalhar em *home-office* se caracteriza por desempenhar as atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside” (RAFALSKI; ANDRADE, 2015, pág. 433).

Segundo Costa (2004), a discussão sobre o teletrabalho tem o pioneirismo de países europeus e dos Estados Unidos da América (EUA), motivados principalmente em consequência da Crise do Petróleo de 1973, que, dentre outras coisas ocasionaram o aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e ainda pelo maior afluxo das mulheres no mercado de trabalho. A partir da década de 1990, essa temática se expande nos países desenvolvidos graças à massificação das TICs.

Em 1996, no âmbito da 83ª reunião da Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, aprovou-se a Recomendação nº184 e a Convenção nº177, ainda não ratificadas pelo Brasil, que trataram a respeito das condições de trabalho em domicílio. Estas publicações reforçaram a importância do tratamento igualitário entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais e estabeleceram a necessidade de produção de leis e regulamentos que viabilizassem a implementação de uma política de teletrabalho, o que incluía leis de segurança e saúde no trabalho, bem como seguridade social e proteção à maternidade (COSTA, 2004).

Já no ano de 2010, com o objetivo de manter a produtividade nos diversos contextos de emergência, tais como crises econômicas e catástrofes naturais, promulgou-se a Lei de Intensificação do Teletrabalho – *Telework Enhancement Act* –, tornando obrigatória a implementação por parte das agências federais dos Estados Unidos, de políticas de estímulo ao teletrabalho e a organização dos órgãos governamentais para maximizar a utilização de regimes de trabalhos mais flexíveis (LIMA, 2018).

Na Europa, em julho de 2002 foi assinado o Acordo Marco Europeu sobre o teletrabalho, objetivando estabelecer um marco a nível continental e regulamentar questões como as

condições de emprego e trabalho, segurança e saúde e direitos coletivos dos teletrabalhadores (RODRIGUES, 2011). Este acordo ainda é utilizado por vários países da Europa, entidades patronais e de trabalhadores. As políticas de incentivo ao teletrabalho europeias objetivam principalmente a democratização do acesso à tecnologia e a inclusão de populações de áreas rurais. Além disso, em geral, os países da União Europeia, em especial governos, entidades patronais e sindicatos, são favoráveis ao teletrabalho, como uma forma de aumentar a produtividade e o emprego, além de gerar benefícios à saúde e ao ambiente (COSTA, 2004).

Desta maneira, surge uma variedade de termos relacionados a essa modalidade flexibilizada de trabalho. Mello (1999) apresenta um grupo de nomenclaturas relacionadas: trabalho autônomo, centro satélite ou local, escritório em casa, escritório virtual, negócio em casa, teletrabalho e trabalho flexível. Outras nomenclaturas são apresentadas pela literatura, como o trabalho remoto, que é o foco deste estudo.

A implementação do trabalho remoto tem sido difundida com maior frequência na atualidade. Isto tem sido possibilitado graças ao avanço de tecnologias propulsoras desta modalidade de trabalho. Se o termo teletrabalho se refere à condição mais genérica de realização do trabalho fora do ambiente institucional, independente de tecnologias, a expressão “remota” se remete à conexão de um sistema que possibilite a utilização de dados em tempo real pelos seus usuários, aqui entendido como trabalhadores (RAFALSKI; ANDRADE, 2015; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

As motivações para implementação do trabalho remoto podem beneficiar tanto as organizações, que buscam redução nos custos operacionais, quanto aos trabalhadores que visualizam uma série de benefícios nesta modalidade laboral. Elas podem possibilitar uma aproximação com o núcleo familiar, menos desgaste com a locomoção, flexibilidade nas rotinas de trabalho, dentre outros (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

De um modo geral, a literatura sobre o tema apresenta uma série de vantagens tanto para o empregador quanto para o trabalhador. Para o empregador: redução de custos e despesas (espaço físico, equipamentos, manutenção etc.), aumento de produtividade, retenção de talentos e redução no índice de rotatividade. Para o trabalhador: maior praticidade no dia a dia, organização do tempo com demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; economia de tempo e diminuição do estresse, provocados pelo transporte casa-trabalho, autonomia para organização do modo de trabalhar e flexibilidade de horários. Além disso, algumas vantagens ainda são apresentadas para a sociedade em geral, como a diminuição de veículos nas ruas e de poluição (MELLO, 1999; RAFALSKI; ANDRADE, 2015; ROCHA; AMADOR, 2018).



Por outro lado, algumas pesquisas evidenciam desvantagens na realização do teletrabalho, sejam em aspectos estruturais, emocionais ou financeiros: tecnologias falhas, isolamento social, má divisão do tempo, facilidade de distração, conflitos familiares, dificuldade em estabelecer limites entre casa-trabalho e custo de manutenção tanto com despesas mensais, quanto equipamentos (FILARDI *et al.*, 2018).

Destarte, algumas tendências destrutivas que alcançam a classe trabalhadora, ainda que não tenham sido causadas pela Covid-19, se intensificaram durante a crise sanitária, como o “trabalho uberizado” e o próprio trabalho remoto, conforme aponta Antunes (2021). Para o autor, este contexto tende a se intensificar no pós-pandemia, fato que precariza ainda mais a classe de trabalhadores na ordem mundial, como a falta de direitos trabalhistas e as condições precárias, contribuindo com o aumento do desemprego.

No que tange ao trabalho remoto no serviço público federal brasileiro, cabe dizer que ele ganhou força em março/2020, diante da necessidade imposta pela pandemia da Covid-19. No entanto, esforços anteriores estavam em andamento. O caso nacional pioneiro de implementação do teletrabalho ocorreu no SERPRO, empresa ligada ao Ministério da Fazenda, voltada para a prestação de serviços de TICs. A implementação do teletrabalho foi possível, em grande medida, diante da familiaridade dos profissionais da empresa, com a tecnologia, além do aparato computacional e de uma política de segurança da informação avançada (MROSS, 2016).

O autor aponta, que o primeiro respaldo legal para a implementação do teletrabalho no Brasil foi a Lei nº 12.551/2011, responsável por alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), eliminando a diferenciação entre o trabalho desenvolvido nas dependências do empregador e o teletrabalho desde que mantidos os pressupostos das relações de emprego. Posteriormente, a reforma trabalhista foi responsável por regulamentar as atividades de teletrabalho, instrumentalizada pela Lei nº 13.467 de 2017.

Já em 2020, diante da pandemia, a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, produziu orientações para realização dos trabalhos remotamente, de forma que os servidores federais se adequassem às condições necessárias para o cumprimento das demandas. Consequentemente, surgiram novos formatos de comunicação entre os trabalhadores, que foram incorporadas às práticas laborais, como os aplicativos de mensagens e plataformas de videoconferência, demandando maior zelo pela segurança dos dados e informações (BRASIL, 2020).

Em continuidade ao avanço dessa nova modalidade de trabalho, o Governo Federal publicou a Instrução Normativa (IN) 65 em 30/07/2020, estabelecendo orientações, critérios e



procedimentos para implementação do trabalho remoto para os servidores e empregados públicos da esfera federal. Pode-se destacar a implementação de sistema informatizado apropriado para acompanhar a realização das atividades pelos servidores, de forma racionalizada, objetivando o cumprimento de metas. O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) disponibilizou sistema próprio para todos os órgãos interessados. Nesse sentido, a IN 65/2020 é um instrumento de mudança para o Governo Federal, que utilizou da atual conjuntura para promover uma implementação gerencial, associando esse novo mecanismo laboral à busca por eficiência e corte de gastos (BRASIL, 2020).

Não obstante, observa-se na literatura diversas discussões sobre o impacto do trabalho remoto, de modo que as pesquisas realizadas têm abordado questões em amplitude e relevância que emergiram tempestivamente no período pandêmico (GALVÃO; FERREIRA; COSTA, 2022), às quais ainda não foram amadurecidas à luz da IN 65/2020. Inclusive, “a produção científica voltou-se prioritariamente para temas como a implantação do teletrabalho, as possíveis vantagens e desvantagens e as percepções do servidor acerca do teletrabalho no isolamento social.” (MACHADO; TOLEDO, 2022, p. 36).

Como toda mudança gera discussões e posicionamentos, com a implantação do trabalho remoto nas Instituições Federais de Ensino brasileiras, não seria diferente. Se por um lado alguns autores argumentam que a implantação do trabalho remoto nestas instituições significa para os governos uma redução de custos (MANCEBO, 2020), outros salientam que esta modalidade alterou sobremaneira as formas de compartilhamento do conhecimento propagado por elas (SCHRAIBER *et al.*, 2021).

Estas mudanças se somam à realidade dos servidores destas instituições, que estão sendo direcionados a um processo de precarização das suas relações laborais, estimuladas por desvios de função, eliminação de posições, garantias de progressão e estabilidade salarial. No Brasil, evidencia-se uma desestruturação do setor público, com arrocho de pessoal, ensejando a retirada de direitos trabalhistas, privatizações, o que traz grandes prejuízos para a classe trabalhadora e conseqüentemente para a sociedade (JESUS; JESUS, 2020).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

O estudo em questão tem caráter quali-quantitativo, uma vez que pretendeu compreender a realidade subjetiva e múltipla, as percepções e as experiências dos indivíduos (PATIAS; HOHENDORFF, 2019), e ao mesmo tempo buscou mensurar os dados coletados

(KIRSCHBAUM, 2013), o que vai ao encontro do escopo deste trabalho. Neste caso, investigou-se a percepção dos servidores e chefias de uma Instituição Federal de Ensino brasileira, sobre a execução do trabalho remoto provocado pela pandemia da Covid-19, no período de março a agosto/2020. Além disso, verificou-se a viabilidade de implementação de tal modalidade de trabalho, permanentemente.

Destarte, este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso descritivo, uma vez que teve o intuito de descrever as características de uma população ou de um determinado fenômeno, a partir de um ou poucos objetivos (GIL, 2008). A esse respeito, cabe dizer que a pesquisa realizada abrangeu servidores e chefias lotados nas Diretorias de Administração e Planejamento da Reitoria, bem como nas Diretorias e Coordenadorias de Planejamento e Orçamento dos 18 *campi* da instituição pesquisada. O estudo foi direcionado para este grupo de servidores, uma vez que as tecnologias utilizadas e as demandas de trabalho são similares. Além disso, estes servidores não atuam diretamente com alunos, apresentando rotina de trabalho distinta de setores ligados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, por exemplo.

A pesquisa envolveu uma amostra de 68 participantes, sendo 36 servidores e 32 servidores em cargos de chefia. Estima-se que a população de servidores e chefias desta amostra seja em torno de 150 pessoas, pois não foi possível quantificar a população exata de todos os setores, em todos os *campi*. Isto ocorreu, porque as unidades contam com estruturas organizacionais distintas e porque não foi possível confirmar o quantitativo de servidores de um determinado campus.

### 3.1 COLETA DOS DADOS

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de autores de livros, legislações, *websites* e sobretudo, artigos. Esse levantamento é chamado de pré-análise, desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Posteriormente, com o objetivo de verificar a percepção dos servidores e chefias sobre o contexto vivenciado, foi realizada uma pesquisa de campo, a partir da aplicação de um questionário semi-estruturado no mês de agosto/2020, contendo 24 perguntas, subdivididas em três grupos. O primeiro grupo de perguntas levantou aspectos relacionados ao comportamento do servidor em relação às tecnologias, bem como sobre a estrutura do ambiente de trabalho, no que concerne aos equipamentos e o mobiliário nos contextos presencial e remoto.

No segundo grupo de perguntas, foram investigados aspectos concernentes ao relacionamento dos servidores com as chefias e os colegas de trabalho, nos contextos presencial e remoto. No último grupo, foram realizadas perguntas com o objetivo de verificar se os servidores e as chefias se sentiam preparados para uma possível implementação permanente do trabalho remoto.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados coletados neste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, uma vez que ela possibilita o tratamento de dados não numéricos de maneira ampla e diferenciada. Ademais, esta técnica se aplica a medições intensivas, como por exemplo, o estudo de caso, pois possui um conjunto de ferramentas de análise, com base em correntes teóricas diversas, possuindo correlação com a problemática e a criatividade do pesquisador (EDUFES, 2014). Esta técnica, também oferece aporte ao tratamento de dados numéricos, uma vez que a partir dela, podem ser utilizados procedimentos estatísticos, estabelecendo a partir daí, diagramas, quadros e figuras que coloquem em evidência as informações levantadas (GIL, 2008).

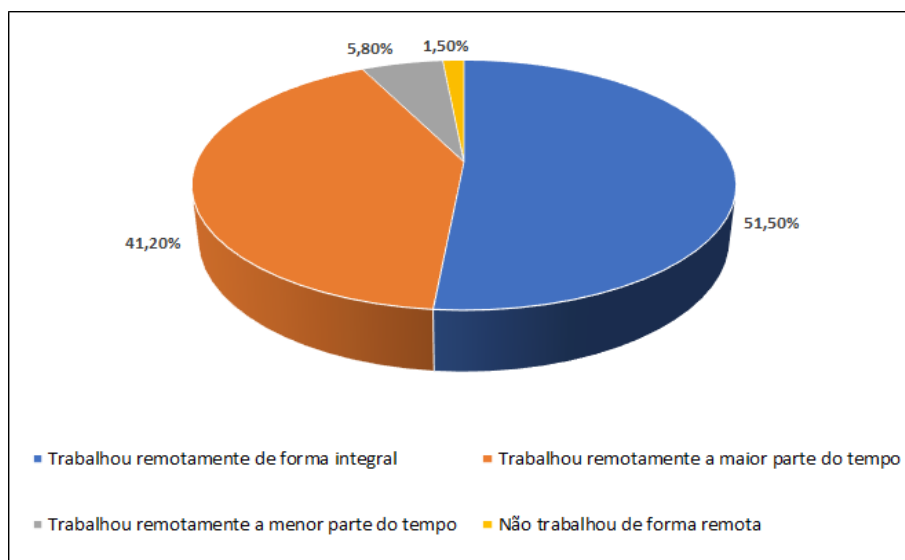
## 4. RESULTADOS

Nos próximos tópicos são apresentados os resultados da pesquisa de campo que foi realizada junto aos trabalhadores da instituição federal de ensino foco deste estudo.

### 4.1 TEMPO DE DEDICAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

Antes de apresentar os resultados levantados por esta pesquisa, faz-se necessário elucidar informações acerca do tempo de dedicação que os servidores e chefias despenderam ao trabalho remoto, às quais são elucidadas no Gráfico 1.

#### **Gráfico 1 - Tempo de dedicação ao trabalho remoto (março-agosto/2020)**



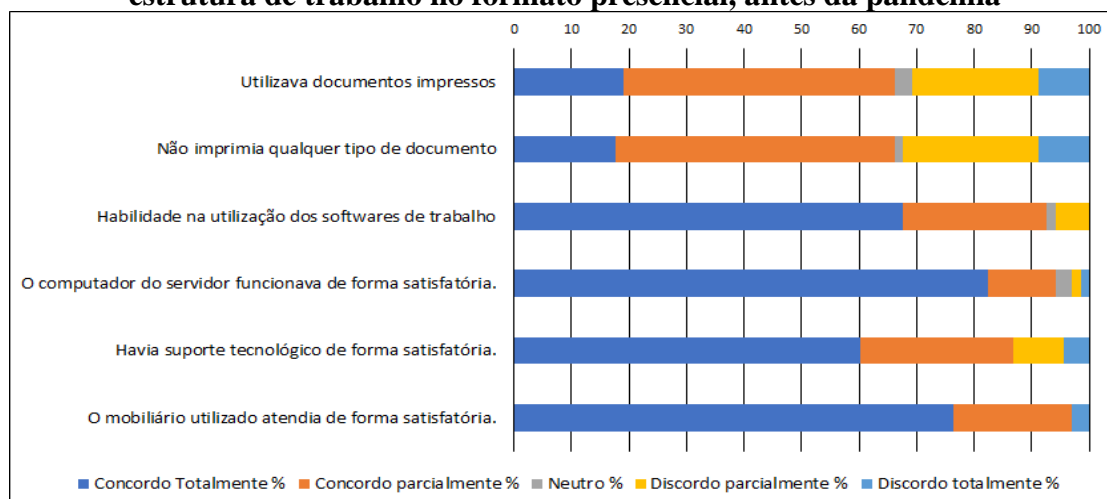
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Os dados apresentados evidenciam que a maioria dos servidores trabalhou remotamente no período de março a agosto/2020. Isto é, 98,5% dos servidores e chefias exerceram as suas atividades no formato de trabalho remoto, em algum momento.

#### 4.2 O SERVIDOR MEDIANTE A TECNOLOGIA E ESTRUTURA DE TRABALHO

Os dados relacionados ao comportamento do servidor mediante tecnologias e estrutura do ambiente de trabalho presencial, antes da pandemia, são apresentados no Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Dados relacionados ao comportamento do servidor mediante à tecnologia e estrutura de trabalho no formato presencial, antes da pandemia**



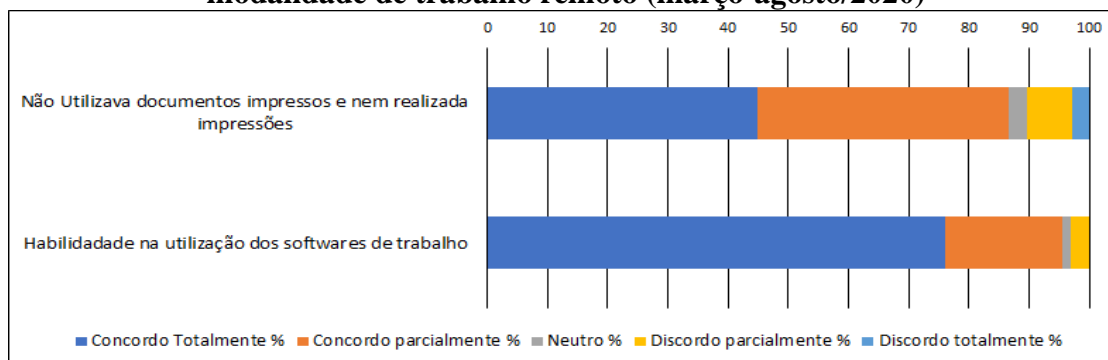
Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

De um modo geral, os dados revelaram que os servidores tinham habilidade com os *softwares* utilizados e pouco necessitavam imprimir ou manusear documentos em formato

físico. Além disso, as respostas revelaram que os servidores estavam satisfeitos com a estação de trabalho e com o mobiliário.

O Gráfico 3, apresenta os dados concernentes ao comportamento dos servidores mediante às tecnologias, quando da execução do trabalho remoto.

**Gráfico 3 - Dados relacionados ao comportamento do servidor mediante à tecnologia na modalidade de trabalho remoto (março-agosto/2020)**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Os dados apresentados, evidenciam que na modalidade de trabalho remoto, a maioria dos pesquisados concorda não ser necessário a impressão e a utilização de documentos físicos. Isso significa dizer que, comparando com os dados do Gráfico 2, houve uma adaptação dos servidores, e, que possivelmente alguns documentos eram impressos de forma desnecessária, quando da execução do trabalho presencial. Isso gera redução de custos, um dos propósitos das organizações, quando se trata do trabalho remoto, conforme aponta Mancebo (2020).

Além disso, realizou-se um levantamento de dados acerca da estrutura do ambiente de trabalho remoto, correspondente a computadores, suporte tecnológico e mobiliário. No que concerne aos computadores, 29,8% dos respondentes continuaram a utilizar o computador do Órgão. A maioria, 65,7% dos pesquisados, disseram utilizar o computador pessoal que já possuíam. Apenas 1,5% dos pesquisados estavam utilizando o computador de forma compartilhada em sua residência e 3% disseram ter sido necessário adquirir um novo computador.

Questionados sobre a necessidade de suporte tecnológico durante a pandemia, apenas 23,1% dos pesquisados não tiveram problemas relacionados às tecnologias. Dos demais, 29,2% disseram ter sido auxiliados pela equipe de Tecnologia da Informação (TI) e 47,7% resolveram os problemas por conta própria. É importante pontuar estes dados, pois apesar de a maioria dos servidores apontarem que seus computadores atendem de forma satisfatória, é recorrente a demanda por suporte tecnológico.

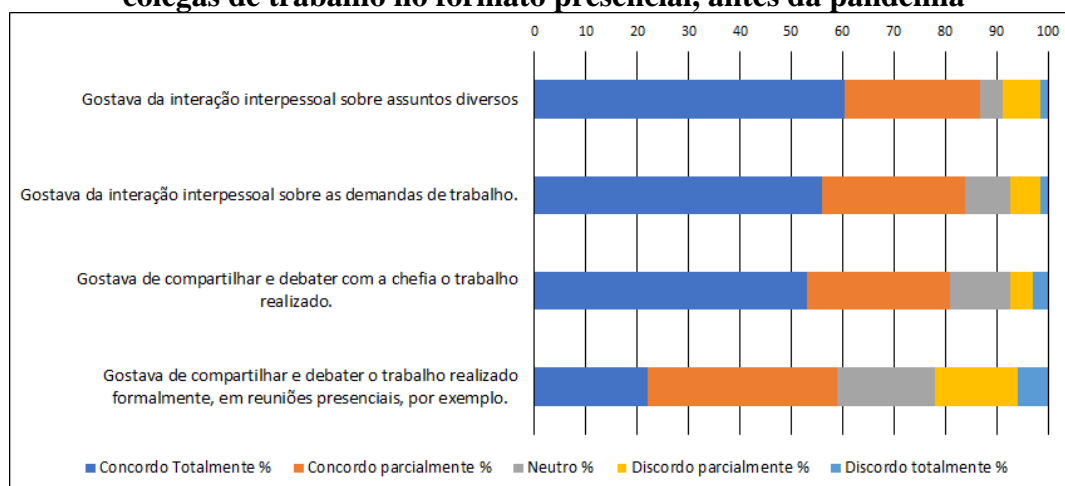
Em relação às condições do mobiliário em suas residências, apenas 23,4% dos pesquisados já possuíam um escritório em casa e 46,9% criaram esta instalação ou fizeram adequação similar para que tivesse um mínimo de conforto. Para 29,7% dos respondentes, as condições de trabalho não eram as mais adequadas. Esse dado é preocupante, visto que as condições do mobiliário no formato de trabalho presencial eram satisfatórias para 97,1% dos respondentes, conforme aponta o Gráfico 2.

Observa-se, portanto, que comparando as condições da estrutura do ambiente de trabalho presencial e remoto dos servidores, não se denota modificações relevantes no conjunto de fatores pesquisados, os quais indicam satisfação das condições de trabalho, tanto presenciais, quanto remotas.

#### 4.3 RELACIONAMENTO ENTRE OS SERVIDORES E AS CHEFIAS

No que tange às relações interpessoais, buscou-se identificar por meio de um grupo de aspectos, como ocorriam as interações dos servidores com suas chefias e colegas de trabalho, tanto em assuntos relacionados ao trabalho, quanto outras amenidades cotidianas. Os dados levantados são apresentados em dois gráficos. O primeiro deles, o qual corresponde ao Gráfico 4, apresenta os aspectos concernentes ao relacionamento dos servidores no ambiente de trabalho presencial, antes da pandemia.

**Gráfico 4 - Aspectos concernentes ao relacionamento dos servidores com as chefias e os colegas de trabalho no formato presencial, antes da pandemia**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

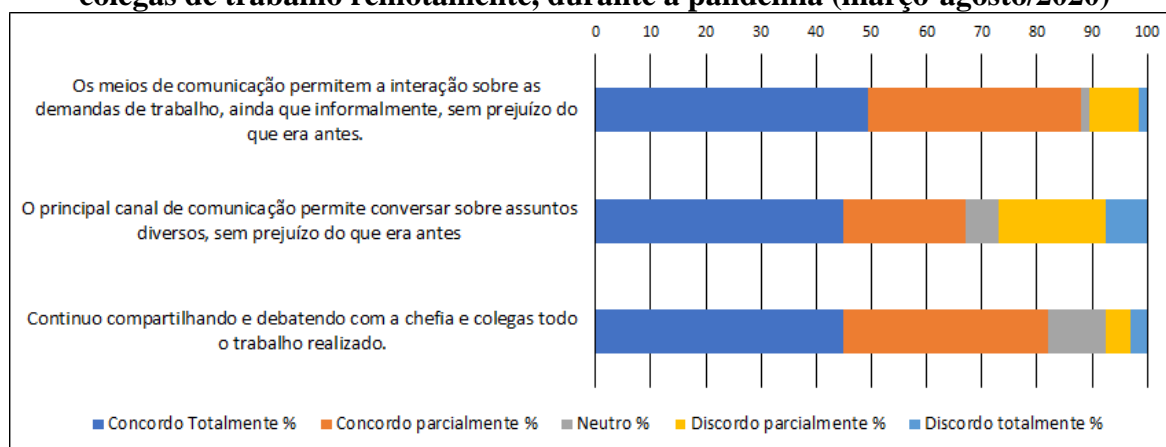
Os dados obtidos através desse grupo de questões fornecem algumas informações relevantes. A maioria dos respondentes gostavam da interação presencial com os colegas de trabalho e chefias, tanto sobre assuntos ligados às questões cotidianas, quanto aqueles correspondentes ao trabalho. Entretanto, quando perguntados sobre o compartilhamento e

debate do trabalho realizado em caráter formal, como em reuniões, por exemplo, o resultado denota opiniões dispersas em relação a este ponto.

Assim, com a necessidade repentina do trabalho remoto, provocada pela pandemia, a interação em caráter formal ou informal entre servidores e chefias mudou totalmente. Os meios tecnológicos já proporcionavam a realização de reuniões virtuais na instituição, sobretudo pela distância entre os *campi*, mas de forma bem isolada. Assim, a pesquisa buscou identificar como se deu a experiência da implementação não planejada e a interação dos servidores com seus pares no contexto não presencial.

Desta maneira, o Gráfico 5 apresenta algumas informações alusivas à interação dos indivíduos envolvidos na pesquisa, a partir das ferramentas de comunicação utilizadas durante a execução do trabalho remoto, no período pesquisado.

**Gráfico 5 - Aspectos concernentes ao relacionamento dos servidores com as chefias e os colegas de trabalho remotamente, durante a pandemia (março-agosto/2020)**



**Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo**

Quase metade dos respondentes afirmou manter o contato sem prejuízo do que era antes, quando foram questionados sobre os meios de comunicação responsáveis pela interação com os colegas de trabalho, no que tange aos diversos tipos de assunto, durante a realização do trabalho remoto na pandemia.

Além disso, verificou-se junto aos servidores e chefias qual seria o principal canal de comunicação entre eles, o qual ficou evidenciado que 49,3% dos pesquisados utilizaram como meio principal o aplicativo *Whatsapp* ou similar. Ademais, para 26,9% o principal meio de comunicação foi o *Google Hangouts* ou similar e para 17,9%, prevaleceu a utilização do e-mail.

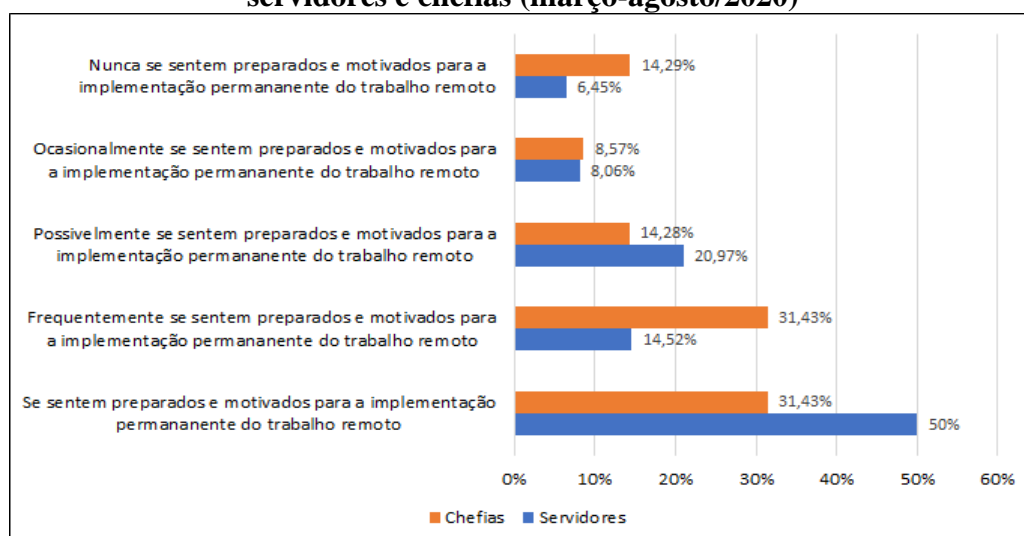


Uma parcela menor, representada por 5,9% dos respondentes, apontaram que os meios de comunicação mencionados anteriormente foram igualmente utilizados.

#### 4.4 VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO PERMANENTE DO TRABALHO REMOTO

Diante da experiência do trabalho remoto durante o período de março a agosto/2020, os servidores e chefias foram questionados se estariam preparados para a implementação permanente desta modalidade de trabalho. Os resultados desta investigação são apresentados no Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Viabilidade de implementação permanente do trabalho remoto na visão dos servidores e chefias (março-agosto/2020)**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa de campo

Os dados apresentados evidenciam que tanto as chefias quanto os servidores se sentem preparados para a implantação permanente do trabalho remoto na instituição pesquisada. No entanto, constatou-se que no caso das chefias, houve uma demonstração de cautela quanto à opção definitiva desta modalidade de trabalho. Por fim, ambos ponderaram que embora se sintam preparados para a implantação permanente, faz-se necessário elaborar um planejamento das ações de modo que se obtenha êxito neste processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal investigar a percepção dos servidores e chefias de uma Instituição Federal de Ensino brasileira, sobre a execução do trabalho remoto provocado pela pandemia da Covid-19. De forma complementar, também verificou a viabilidade de implementação permanente desta modalidade de trabalho.

Para alcançá-los, foi elaborado um estudo de caso quali-quantitativo, o qual concluiu que os trabalhos realizados, de maneira remota no período analisado, foram considerados satisfatórios na percepção dos pesquisados. Além disso, evidenciou-se que os profissionais se sentem preparados para a implementação do trabalho remoto de maneira permanente.

A pesquisa revelou que uma quase totalidade dos trabalhadores da instituição exerceram suas atividades de maneira remota, em algum momento no período pesquisado. No que tange aos aspectos relacionados à tecnologia e ao ambiente de trabalho, não foram evidenciadas modificações relevantes em virtude da adoção do trabalho remoto.

Um achado importante deste estudo se refere ao relacionamento dos servidores com as chefias e seus pares, a partir das experiências vivenciadas durante o trabalho remoto. A esse respeito, cabe dizer que com a adoção desta nova modalidade, as relações interpessoais entre os indivíduos ficaram prejudicadas, uma vez que os contatos se deram na maioria das vezes com o propósito de discutir questões relacionadas ao trabalho. Essa realidade denota a necessidade de um equilíbrio nas relações desenvolvidas pelos indivíduos no contexto organizacional, pois “a conversa de corredor e as reuniões de improviso fazem mais diferença do que o controle de ponto” (ROCHA; AMADOR, 2018, pág. 157).

Quanto à implantação permanente do trabalho remoto na instituição pesquisada, ficou constatado que por mais que os servidores se sintam preparados para esta mudança potencial, as chefias demonstraram parcimônia quanto a este propósito. Tanto os servidores quanto as chefias ponderaram a necessidade de realização de um planejamento, para a consecução dos objetivos almejados com a nova modalidade de trabalho. Vale lembrar, que a adoção permanente requer uma análise das vantagens e das desvantagens da implantação deste sistema de trabalho (MELLO, 1999; RAFALSKI; ANDRADE, 2015; ROCHA; AMADOR, 2018; FILARDI *et al.*, 2018).

Assim, é prudente que diante a implantação temporária ou permanente do trabalho remoto, se busque um equilíbrio no interesse tanto dos servidores quanto da instituição, no que concerne a esta modalidade. As organizações devem prover formatos de trabalho consistentes de maneira que os seus colaboradores façam escolhas condizentes com as suas características.

Além do mais, é importante a realização de políticas institucionais em prol do planejamento da força de trabalho como uma ferramenta propulsora da efetividade organizacional (SERRANO *et al.*, 2018).

Como limitações pode-se destacar que este trabalho não focou todos servidores da instituição, nem analisou as particularidades e o planejamento do órgão pesquisado. Portanto, sugere-se a realização de pesquisas que abordem a temática de maneira a explorar: (i) o papel das TICs; (ii) a saúde dos trabalhadores; (iii) o processo avaliação de desempenho; e; (iv) as atividades que serão englobadas na modalidade.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Edição especial comemorativa -1967-2007. p. 67-86. Rio de Janeiro, 2007.

ADAMCZYK, W. B. **Impacto da automação no Executivo Federal no Brasil**. Accepted: 2021-05-10T21:57:00Z, nov. 2020. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6313>>. Acesso em: 28 maio 2021.

ANTUNES, Ricardo. **Labour in Pandemic Capitalism**. Notebooks: The Journal for Studies on Power, v. 1, n. 1, p. 44–61, 6 dez. 2021.

AQUINO, E.M.L., LIMA, R.T.R.S - **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19**: potenciais impactos e desafios no Brasil, *Ciênc. saúde coletiva* 25 (suppl 1) Jun 2020, disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>.

AZAMBUJA, A. A. DA S. **A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior**: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007). Accepted: 2020-05-27T22:45:31Z, 30 ago. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/5546>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL, **Instrução Normativa 19** - Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). 2020

BRASIL, **Instrução Normativa 65** - Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 2020

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120. n.1. 1996.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

EDUFES. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional** (e-book). Disponível em: <<http://edufes.ufes.br/items/show/26>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

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. ISSN 1679-3951. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.

GALVÃO, L. L. C.; FERREIRA, C. A. A.; COSTA, M. S. S. Qualidade de vida no teletrabalho: Percepções de professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais. Tear: **Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, v. 11, n.1, 2022.

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

JESUS, D. S. V. DE; JESUS, H. DE O. S. V. DE. Técnicos-administrativos em educação como sujeitos políticos: o SINTUFRJ e a construção da cidadania. RTPS - **Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 8, p. 241–256, 25 maio 2020.

KIRSCHBAUM, C. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, p. 179–193, jun. 2013.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: Ganhos Para Tribunais E Sociedade? As Experiências de Santa Catarina e Amazonas**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em:<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24303/VERS%c3%83O%20FINAL\\_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24303/VERS%c3%83O%20FINAL_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 26 jun. 2022.

MACHADO, P. S. X.; TOLEDO, D. A. C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **Reuna**. v.27, n.2, p. 36-55. Belo Horizonte, 2022. ISSN 2179-8834

MANCEBO, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, n. 127, p. 105–116, 21 dez. 2020.

MASI, Domenico de. **O Futuro do Trabalho** – Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000. European Trade Union Confederation. *Framework agreement on telework*. Brussels: ETUC, 2002.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: Qualitymark. 1999

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na coordenação-geral de informática da secretaria da previdência**. 2014-2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2466/1/Henry%20Mross.pdf>>.

NOGUEIRA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SAMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília 71 (2) 274-296 abr/jun 2020.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. *Quality criteria for qualitative research articles*. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-73722019000100236&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-73722019000100236&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 17 ago. 2020.

RAFALSKI, J. C., ANDRADE, A. L. *Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa*. **Temas em Psicologia** – 2015, Vol. 23, nº 2, 431-441. DOI: 10.9788/TP2015.2-14

RIBEIRO, B. M. DOS S. S. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. **Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 3, n. 2, p. 121–133, 2020.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Dissertação de Mestrado em Direito do Trabalho e de Seguridade Social da Universidade de São Paulo, 2011.

SCHRAIBER, F. C.; MELO, F. P. DE; URPIA, A. G. B. DA C. Ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de informações e conhecimento: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino durante a pandemia de Covid-19. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 0, p. 01–16, 16 maio 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SERRA, Paulo. **O teletrabalho: conceito e implicações**. 1996. Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>.

SERRANO, A. L. M. (ORGANIZADOR) *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Accepted: 2018-07-04T13:52:54Z, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3246>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

SILVA, A. M. S. Aplicação do teletrabalho no setor público brasileiro. **V Congresso Ibero Americano de Investigadores e Docentes de Direito e Informática**. UFSM. Santa Maria. 2015.

SILVA, A. H; FOSSÁ, Ma. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280. v. 17. nº 1. 2015

SOUZA, D. DE O. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 19 out. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tes/a/7rJ6TkW8Cs88QkbNwHfdkxb/>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

SOUZA, F. J. B.; MELLO Jr. E. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. Dimensionamento na Administração Pública Federal: Uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. **ENAP**. 2018.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: : quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 01, p. 133–162, 31 mar. 2021.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2004.