



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

**NOVAS MODALIDADES DE TRABALHO: O TELETRABALHO NO IFPB
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 E A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Recife
2022

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

**NOVAS MODALIDADES DE TRABALHO: O TELETRABALHO NO IFPB
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 E A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

Recife

2022

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B823n	Brasil, Paulo Henrique Meneses Novas modalidades de trabalho: o teletrabalho no IFPB durante a pandemia de Covid-19 e a motivação dos servidores / Paulo Henrique Meneses Brasil. – 2022. 110 folhas: il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022. Inclui referências e apêndices. 1. Administração pública. 2. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 3. Teletrabalho. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título. 351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2023 – 071)
-------	--

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

**NOVAS MODALIDADES DE TRABALHO: O TELETRABALHO NO IFPB
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 E A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 30/08/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Piotr Trzesniak (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Alessandra Carla Ceolin (Examinadora Externa)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me sustentado ao longo desse período. Não foram poucas as vezes que faltei com fé e duvidei se conseguiria concluir o mestrado. Também não foram poucas as vezes que quis desistir. No entanto, Ele me sustentou.

A Naedja, minha esposa, por sempre estar ao meu lado nos bons momentos, mas também nos mais difíceis. Por todo o encorajamento e toda a compreensão. Por estar ao meu lado quando precisei desabafar e desabar. Essa conquista é nossa!

À minha mãe, Márcia, ao meu irmão, Vítor, e aos meus avós, Aparecida e José Leite, por sempre estarem presentes em minha vida, apesar da distância física que muitas vezes enfrentamos. Agradeço também a meu pai, Fernando (*in memorian*).

Aos meus tios e primos mais próximos, que sempre me apoiaram e incentivaram, em especial a Antônio Albuquerque e Marco Antônio. Saibam, meus tios, que vocês foram as maiores inspirações para o caminho de estudos que percorri.

Ao meu querido orientador, o Professor Piotr Trzesniak, por todo o apoio e compreensão. Serei eternamente grato por tudo que tens feito em prol deste nosso estudo.

Agradeço às Professoras Emanuela Ribeiro e Alessandra Carla Ceolin, por suas contribuições na banca de qualificação e de defesa desta dissertação. Estendo meus agradecimentos a todo o corpo docente e técnico do MGP.

Agradeço aos amigos que fiz no MGP, em especial Caran, Stella, Paulo Victor, e Micheline (*in memorian*), por todo o companheirismo ao longo desse tempo. Por podermos compartilhar uns com os outros nossas angústias, desafios e conquistas.

Agradeço à UFPE. Aqui cheguei em 2010 como aluno de graduação. Em 2015, ingressei ao corpo de servidores técnico-administrativos. Em 2019, tornei-me aluno do MGP. São 12 anos de um vínculo formal que encerro agora com a conclusão do mestrado, mas terei para sempre todo o respeito, a admiração e a gratidão por esta instituição magnífica. Daqui levo amigos que fiz e a quem sou grato por todo o apoio, em especial a Arthur por todo o apoio e encorajamento.

Aos meus amigos do IFPB, por todo o apoio para que esta etapa fosse concluída, em especial a Filipe, por toda a sua compreensão e generosidade. Estendo meus agradecimentos à instituição IFPB e a todos os meus colegas servidores que dedicaram parte de seu tempo para contribuir com esta pesquisa.

Agradeço às minhas crianças, meus anjos de quatro patas, Pepê, Nim, Luke, Ana Clara, Bigode, e Bia. O companheirismo, o amor, e a fidelidade de vocês são de ordem sobrenatural, e foram fundamentais ao longo deste desafio. Amo vocês!

Todos devem deixar algo para trás quando morrem, dizia meu avô. Um filho, um livro, um quadro, uma casa ou parede construída, um par de sapatos. Ou um jardim. [...] E quando as pessoas olharem para aquela árvore ou aquela flor que você plantou, você estará ali. (BRADBURY, 2012).

RESUMO

Podendo ser definido como uma modalidade flexível onde o trabalho é desempenhado fora das dependências da organização, levando-se o trabalho ao trabalhador por intermédio de tecnologias de telecomunicações (MELLO, 1999), o teletrabalho foi utilizado pela Administração Pública como medida para preservar a saúde de seus servidores durante a pandemia de Covid-19. A partir dessa experiência, foram publicadas normas como a Instrução Normativa nº 65/2020 e o Decreto nº 11.072/2022, que regulamentam o teletrabalho para uso permanente pelas instituições da Administração Pública Federal. Com essa possibilidade de implementação permanente do teletrabalho, esta pesquisa tem como objetivo geral descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) em relação à influência do teletrabalho na motivação, à luz das teorias motivacionais, considerando a experiência de uso dessa modalidade de trabalho durante a pandemia de Covid-19. A abordagem teórica seguiu as principais teorias contemporâneas sobre motivação, sobretudo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, e as vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas na teoria sobre o tema. Do ponto de vista metodológico, esta é uma pesquisa aplicada, de caráter predominantemente descritivo, abordagem quantitativa, e delineada como bibliográfica e estudo de caso. Os dados foram coletados através de questionário, aplicados a 130 TAEs do IFPB. Os resultados permitiram identificar, além do perfil dos respondentes e da caracterização do exercício do teletrabalho, que o grau de motivação ao passar a trabalhar remotamente obteve números muito parecidos entre os que tiveram a motivação aumentada, mantida, ou diminuída. Quanto à adaptação, grande maioria se adaptou e prefere trabalhar remotamente ou parcialmente remotamente, enquanto que uma parcela menor não sentiu diferença de adaptação, ou não se adaptou. Além disso, a pesquisa identificou fatores que, passando a existir durante o teletrabalho, possuem maior poder de influência sobre a motivação dos servidores, como por exemplo, o fornecimento de ajuda financeira para cobrir custos com o teletrabalho, e o ambiente tranquilo capaz de possibilitar a concentração, sem interrupções. Espera-se com os resultados desta pesquisa, que a futura implementação do teletrabalho considere os aspectos motivacionais dos servidores, a fim de potencializar as vantagens do teletrabalho, e reduzir a ocorrência das desvantagens dessa modalidade de trabalho.

Palavras-chave: administração pública; covid-19; motivação; teletrabalho.

ABSTRACT

Being able to be defined as a flexible modality where work is performed outside the organization's premises, taking work to the worker through telecommunications technologies (MELLO, 1999), telework was used by the Public Administration as a measure to preserve the health of its employees during the Covid-19 pandemic. Based on this experience, regulations such as Normative Instruction No. 65/2020 and Decree No. 11,072/2022 were published, regulating telework for permanent use by Federal Public Administration institutions. With this possibility of permanent implementation of telework, this research aims to describe the perception of administrative technicians in education (TAEs) at the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Paraíba (IFPB) regarding the influence of telework on motivation, in light of motivational theories, considering the experience of using this work modality during the Covid-19 pandemic. The theoretical approach followed the main contemporary theories on motivation, especially Frederick Herzberg's Two-Factor Theory, and the advantages and disadvantages of telework identified in the literature on the subject. Methodologically, this is an applied research, predominantly descriptive, with a quantitative approach, designed as a bibliographic and case study. The data was collected through a questionnaire applied to 130 TAEs from IFPB. The results allowed identifying, in addition to the respondents' profile and the characterization of telework, that the degree of motivation when transitioning to remote work showed very similar numbers between those whose motivation increased, remained the same, or decreased. Regarding adaptation, the vast majority adapted and prefer to work remotely or partially remotely, while a smaller portion did not feel a difference in adaptation or did not adapt. Furthermore, the research identified factors that, when present during telework, have a greater influence on employee motivation, such as financial support to cover telework costs and a quiet environment that enables concentration without interruptions. It is expected that the results of this research will contribute to the future implementation of telework, considering employees' motivational aspects, in order to maximize the advantages of telework and minimize the disadvantages of this work modality.

Keywords: public administration; covid-19; motivation; telework.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Correlação entre os dados de nível de motivação e de adaptação ao teletrabalho	64
Gráfico 2 - Correlação entre gênero e nível de motivação	68
Gráfico 3 - Correlação entre gênero e adaptação ao teletrabalho	69
Gráfico 4 - Correlação entre idade e nível de motivação	70
Gráfico 5 - Correlação entre idade e adaptação ao teletrabalho	71
Gráfico 6 - Redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho	73
Gráfico 7 - Flexibilidade do horário de trabalho	73
Gráfico 8 - Facilidade para conciliar atividades profissionais e as necessidades pessoais	74
Gráfico 9 - Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia do teletrabalho ...	74
Gráfico 10 - Funcionamento satisfatório das TICs, e o suporte para a resolução de problemas	75
Gráfico 11 - Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas	75
Gráfico 12 - Interação profissional	76
Gráfico 13 - Interação social	76
Gráfico 14 - Exercer as atividades sem interrupções	77
Gráfico 15 - Boas condições de ambiente físico para trabalhar de casa	77
Gráfico 16 - Boas condições de conforto para o exercício do trabalho	78
Gráfico 17 - Boas condições psicossociais para exercício do trabalho	78
Gráfico 18 - Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa	79
Gráfico 19 - Salário ser condizente com as minhas metas e a minha dedicação de trabalho	80
Gráfico 20 - Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou execução das atividades	80
Gráfico 21 - Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar em casa	81
Gráfico 22 - Estar mais satisfeito com o trabalho por realiza-lo de casa	82
Gráfico 23 - Manutenção da sensação de pertencimento à instituição0	82
Gráfico 24 - Reconhecimento, por parte de colegas e gestores	83
Gráfico 25 - Compreensão, por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características comuns do teletrabalho em diferentes contextos	20
Quadro 2 - Principais características das primeiras visões sobre motivação	24
Quadro 3 - Classificação das teorias contemporâneas sobre motivação	25
Quadro 4 - Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho	44
Quadro 5 - Relação dos fatores apresentados no questionário	51
Quadro 6 - Perfil dos respondentes	59
Quadro 7 - Caracterização do exercício do teletrabalho	61
Quadro 8 - Percepção geral sobre o teletrabalho	63
Quadro 9 - Características/aspectos com influência positiva sobre a motivação - respostas espontâneas	66
Quadro 10 - Características/aspectos com influência negativa sobre a motivação - respostas espontâneas	66
Quadro 11 - Fatores de análise conforme ordem de CMA	84
Quadro 11 - Fatores de análise conforme ordem de CMA	85
Quadro 12 - Fatores de análise conforme ordem de PI	86
Quadro 13 - Fatores de análise conforme ordem de AI	87
Quadro 13 - Fatores de análise conforme ordem de AI	88
Quadro 14 - Fatores de análise conforme ordem de CMI	88
Quadro 14 - Fatores de análise conforme ordem de CMI	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Ausência Institucional
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMA	Capacidade Motivacional Absoluta
CMI	Capacidade Motivacional Institucional
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IN	Instrução Normativa
ME	Ministério da Economia
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
RFB	Receita Federal do Brasil
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
<i>1.1. Delimitação do tema e problematização</i>	<i>15</i>
<i>1.2. Justificativa</i>	<i>21</i>
<i>1.3. Objetivos</i>	<i>22</i>
<i>1.3.1. Objetivo Geral</i>	<i>22</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	<i>22</i>
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
<i>2.1. Teorias sobre motivação</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades</i>	<i>25</i>
<i>2.1.2. Teoria ERC</i>	<i>27</i>
<i>2.1.3. Teoria dos dois fatores</i>	<i>27</i>
<i>2.1.4. Teoria das necessidades adquiridas</i>	<i>29</i>
<i>2.1.5. Teoria da equidade</i>	<i>30</i>
<i>2.1.6. Teoria da definição de objetivos</i>	<i>31</i>
<i>2.1.7. Teoria da expectância</i>	<i>32</i>
<i>2.1.8. Teoria do desempenho-satisfação</i>	<i>33</i>
<i>2.1.9. Teoria do reforço</i>	<i>34</i>
<i>2.1.10. Teorias base para a pesquisa</i>	<i>35</i>
<i>2.2. Teletrabalho</i>	<i>35</i>
<i>2.2.1. Tipos de teletrabalho</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho</i>	<i>39</i>
3. PROPOSTA METODOLÓGICA	48
<i>3.1. Abordagem da pesquisa</i>	<i>48</i>
<i>3.2. Coleta de dados</i>	<i>49</i>
<i>3.3. Locus, população e amostra</i>	<i>53</i>
<i>3.4. Análise dos dados</i>	<i>56</i>
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
<i>4.1. Perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho</i>	<i>59</i>
<i>4.2. Percepção geral sobre o teletrabalho</i>	<i>63</i>
<i>4.3. Perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho versus percepção geral</i>	<i>68</i>

<i>4.4. Percepção dos fatores motivacionais de análise</i>	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO	102

1. INTRODUÇÃO

1.1. *Delimitação do tema e problematização*

A partir de meados de março de 2020, época em que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que a Covid-19, doença causada pelo novo Coronavírus, tornara-se uma pandemia, as medidas de distanciamento social foram preconizadas, a fim de dificultar a disseminação da doença. Isso exigiu que diversas organizações que desempenham atividades consideradas não essenciais suspendessem as suas operações de maneira presencial. Para aquelas que possuem atividades que poderiam ser desempenhadas de maneira remota, o teletrabalho foi adotado.

O teletrabalho pode ser compreendido, apesar de não haver uma definição exata, como o trabalho executado de maneira remota, a partir de local diverso da sede da organização, valendo-se do uso de ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TICs). Tachizawa e Mello (2003, p. 15) definem que o “teletrabalho é o exercício de atividade periódica pelo colaborador fora da organização, em casa ou em outra área intermediária de trabalho” e são enfáticos acerca da associação do uso de recursos tecnológicos a essa modalidade de trabalho. No cerne dos estudos sobre teletrabalho também estão as suas diferentes categorias, dentre as quais são destacadas por Rocha e Amador (2018) o trabalho realizado em domicílio (*home office*), que será a categoria considerada para fins desta pesquisa, haja vista que foi a categoria mais conhecidamente utilizada durante a pandemia de Covid-19.

No tocante ao uso do teletrabalho durante a pandemia, a Administração Pública não reagiu diferente das demais organizações. Com as recomendações para que fosse mantido o distanciamento social, grande parte dos servidores públicos dos órgãos e entidades, sobretudo os federais, passaram a desempenhar suas atividades de maneira remota e compulsória. Antes da pandemia essa modalidade era limitada a alguns poucos órgãos públicos, como por exemplo, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Receita Federal do Brasil (RFB). Com fulcro na Instrução Normativa (IN) de nº 1/2018, que foi revogada pela IN nº 65/2020, outras instituições chegaram a regulamentar o uso do teletrabalho, como por exemplo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), que fez sua regulamentação ainda no ano de 2018.

Segundo dados do Ministério da Economia (ME), até junho de 2021, cerca de 190 mil servidores públicos federais permaneciam em regime de teletrabalho em virtude da pandemia,

quantitativo que representa 32% da força de trabalho da Administração Pública Federal. Todo esse quantitativo de servidores trabalhando remotamente fez com que o Governo Federal conseguisse economizar cerca de 1,419 bilhão de reais entre março de 2020 e junho de 2021. Desse valor economizado, R\$ 512,6 milhões são referentes a despesas com passagens e locomoção, R\$ 450,2 milhões referentes a diárias em viagens, R\$ 392,9 milhões referentes à energia elétrica, R\$ 57,7 milhões referentes a cópias e reproduções de documentos, e R\$ 5,9 milhões referentes a serviços de água e esgoto¹.

Devido à crise fiscal que já compromete o orçamento do Governo Federal há alguns exercícios financeiros, foi vista a oportunidade de reduzir despesas através da ampliação do uso do teletrabalho para além da pandemia. Com isso, no final do mês de julho de 2020, o Ministério da Economia do Governo Federal emitiu a IN nº 65/2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de programa de gestão, para serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC (BRASIL, 2020b), e posteriormente, em maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta e dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022). O programa de gestão diz respeito à disciplina do desenvolvimento das atividades com foco nos resultados e na qualidade das entregas, estando incluso o teletrabalho.

Dentre os objetivos do governo em ampliar o uso do teletrabalho, está a otimização do desempenho da máquina pública, ou seja, a modalidade utilizada extensivamente durante a pandemia passou a ser vista como mecanismo capaz de proporcionar o uso eficiente de recursos públicos. Outro objetivo, de relevância maior para esta pesquisa, considerando sua temática, é o de contribuir com a motivação e o comprometimento dos servidores por meio do teletrabalho. Essas possíveis vantagens auferidas vão ao encontro dos resultados obtidos por Filardi *et. al* (2020), que identificaram, entre outras vantagens do teletrabalho, a redução de custos por funcionários, o aumento da produtividade e o aumento da motivação dos servidores dos órgãos públicos estudados, a RFB e o SERPRO.

Esses objetivos consideram de um lado as necessidades da administração pública (perspectiva organizacional) e do outro, as necessidades dos servidores (perspectiva pessoal), sendo possível afirmar que se busca um equilíbrio dessas perspectivas. Segundo Longo (2007), os processos de ajuste dessas necessidades têm resultado numa ampla diversificação e

¹ **Trabalho remoto gerou economia de R\$ 1,4 bi no Executivo Federal.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/trabalho-remoto-gerou-economia-de-r-14-bi-no-executivo-federal>. Acesso em: 01 nov. 2021.

flexibilização dos modelos de jornada de trabalho, cada vez mais abrindo mão da uniformidade e imutabilidade presentes nos tempos de trabalho da era industrial.

Nesse contexto, deve-se considerar o fato de que todas as organizações, sejam públicas ou privadas, buscam alcançar níveis ótimos de desempenho capazes de levá-las ao alcance de seus objetivos, ainda mais se tratando de um mundo com mudanças cada vez mais frequentes. Enquanto as organizações privadas buscam auferir lucros cada vez maiores, as organizações públicas objetivam prover a sociedade com melhores serviços públicos, e para isso, estratégias devem ser adotadas a fim de lidar com demandas crescentes por serviços e com recursos cada vez mais escassos. Como forma de equalizar essas variáveis, constitui-se o teletrabalho, segundo a economia de recursos apresentada pelo governo, uma estratégia para otimizar o uso dos recursos públicos sem abrir mão da produtividade, indo ao encontro do princípio da eficiência, prescrito na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e comprovada em estudo sobre o tema realizado por Nogueira Filho *et al.* (2020), que constatarem a redução de custos e o aumento de produtividade durante o projeto piloto do teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

O alcance de níveis satisfatórios de desempenho organizacional está atrelado a fatores críticos, como estratégia, tecnologia, desenho e cultura organizacional, e talento humano. Para Chiavenato (2014), no caso do talento humano, este deve estar comprometido para contribuir com a organização, sendo a motivação a mola mestra para que o comportamento dos indivíduos esteja direcionado ao alcance dos objetivos organizacionais. Logo, é importante que na modalidade teletrabalho aplicada à administração pública, os aspectos motivacionais dos servidores sejam considerados pela equipe de gestão da organização, em uma perspectiva que não visa apenas à redução de custos, uma vez que os benefícios alcançam não apenas as organizações, mas também os trabalhadores e a sociedade como um todo (MELLO, 1999; TACHIZAWA; MELLO, 2003).

Como já descrito, há a possibilidade, por parte da Administração Pública, de ampla adoção da modalidade de teletrabalho para além da pandemia. Algumas instituições já adotaram o teletrabalho permanentemente, como por exemplo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)², a Universidade de Brasília (UnB)³,

² IFSC adota sistema de teletrabalho. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/noticia/10766138/ifsc-adota-sistema-de-teletrabalho>. Acesso em 20 ago. 2022.

³ DGP apresenta regras para a adesão do teletrabalho na Universidade. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/5803-dgp-apresenta-regras-para-adocao-do-teletrabalho-na-universidade>. Acesso em 20 ago. 2022.

e a Universidade Federal Fluminenses (UFF)⁴. Outras, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), estão em processo de implementação⁵. Entretanto, mesmo com os benefícios que a Administração Pública obteve, não há a certeza sobre quais serão os órgãos e entidades que adotarão o programa de gestão referente ao teletrabalho, e nem quais são os cargos, com suas respectivas atividades, que poderão ser contemplados. Essa falta de certeza pode ser justificada mediante dois aspectos relevantes contidos na IN nº 65/2020, que serão brevemente explanados a seguir.

O primeiro aspecto relevante da IN nº 65/2020 é que, apesar de sua devida publicação e de sua vigência desde 1º de setembro de 2020, essa normativa não possui o poder de vincular todos os órgãos e entidades ao programa de gestão proposto. Em seus artigos 7º e 8º, a IN nº 65/2020 estabelece que a implementação do programa de gestão é facultada à Administração Pública, dependendo ainda de autorização por parte do Ministro de Estado da respectiva pasta a qual pertença o órgão ou a entidade (BRASIL, 2020b). Cumpre ressaltar que vários ministérios já expediram essa autorização, dentre eles o Ministério da Educação, por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 (BRASIL, 2021).

O segundo aspecto é que não há previsão de que todas as atividades de determinado órgão ou entidade poderão ser desempenhadas remotamente. Conforme a IN nº 65/2020, apenas se enquadrarão as atividades cuja produtividade e os resultados possam ser devidamente mensurados (BRASIL, 2020b), o que consequentemente também limita os cargos, empregos e/ou funções contemplados. Tal exigência encontra fulcro na literatura, como pontuado por Tachizawa e Mello (2003), Nohara *et al.* (2010), e Faria (2020), que mencionaram que o teletrabalho é muito voltado aos resultados, e não apenas à presença do funcionário nas dependências da organização. De modo mais abrangente, Carneval (2018) apresenta vários fatores críticos para o teletrabalho relacionados às tarefas, dentre os quais a definição clara dos resultados e sua devida auferição.

Apesar dessas limitações para uma implementação futura, torna-se interessante compreender os aspectos presentes no teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19, uma vez que esta compreensão poderá fornecer informações importantes para uma possível implementação do teletrabalho *a posteriori*, nos termos da IN nº 65/2020. É nesse ponto

⁴ **UFF regulamenta teletrabalho com lançamento do Programa de Gestão.** Disponível em: <https://www.uff.br/?q=noticias/13-05-2022/uff-regulamenta-teletrabalho-com-lancamento-do-programa-de-gestao>. Acesso em 20 ago. 2022

⁵ **Instituto Federal da Paraíba regulamentará Programa de Gestão (Teletrabaho).** Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/servidor/programa-de-gestao/noticias-da-comissao/instituto-federal-da-paraiba-regulamentara-programa-de-gestao-teletrabalho>. Acesso em 20 ago. 2022

abordado neste parágrafo onde recaem os objetivos desta pesquisa, que serão detalhados em seção específica deste capítulo.

Retomando a discussão do teletrabalho durante a pandemia, nota-se que nesse contexto também há limitações quanto às atividades contempladas, em comparação ao prescrito na IN nº 65/2020. A legalidade disso pode ser conferida através de normativas como a IN nº 21/2020, que em seu artigo 6º-A, inciso I, alínea b, e § 4º, prevê que o Ministro de Estado ou autoridade máxima de entidade pode adotar essa modalidade de trabalho, em caráter temporário, como maneira de prevenção e redução da transmissibilidade do novo coronavírus, abrangendo a totalidade ou percentual de suas atividades, porém excetuando-se as atividades tidas como essenciais (BRASIL, 2020a).

Mesmo com a existência dos instrumentos legais para implementação do teletrabalho durante a pandemia, torna-se importante frisar que, devido ao caráter emergencial de resguardar a saúde dos servidores e dos usuários dos serviços públicos, foi comum o teletrabalho ser implementado sem o planejamento ideal, e em alguns órgãos, abrangendo os mais variados cargos e suas respectivas atividades, conforme indica Araújo (2020). Pantoja *et al.* (2020) afirmam ainda que o uso do trabalho remoto de modo compulsório e carente de planejamento adequado, como foi durante a pandemia, pode potencializar as desvantagens do teletrabalho.

A sobrecarga de trabalho, resultante do aumento das horas e dos dias trabalhados, a falta de interação com os colegas, e as interrupções na execução das atividades, foram algumas das desvantagens sentidas por teletrabalhadores durante a pandemia (PANTOJA *et al.*, 2020; BRIDI *et al.*, 2020). Esses fatos, que decorrem do desafio de implementar uma modalidade de trabalho relativamente nova às pressas, a fim de evitar a disseminação da Covid-19, servem, no entanto, de aprendizado para a adoção do teletrabalho no contexto pós-pandêmico (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Nota-se que alguns estudos já trataram do teletrabalho em instituições públicas no contexto da pandemia, porém vale destacar a adoção do teletrabalho no âmbito do IFPB, na qualidade de lócus da presente pesquisa, sobretudo para a execução de atividades administrativas durante a pandemia de Covid-19, que por meio da Portaria Normativa nº 536/2020, foram estabelecidas as diretrizes para a instituição do teletrabalho. Os principais aspectos abordados pela portaria possuem pontos em comum com os preconizados pela IN nº 65/2020 (IFPB, 2020).

De maneira resumida, pode-se afirmar que enquanto as normativas que estabelecem o teletrabalho, nacionalmente e no âmbito do IFPB, durante a pandemia, fizeram-no com o

objetivo de conter a disseminação do novo coronavírus, a IN nº 65/2020 o fez a partir dos ganhos em otimização auferidos durante a pandemia. No entanto, há características comuns entre a Portaria Normativa nº 536/2020 e a IN nº 65/2020, que justificam esta pesquisa descrever o teletrabalho no contexto de pandemia, mas com resultados que sirvam de subsídio para uma perspectiva futura de implementação, sobretudo na instituição estudada, uma vez que podem interferir na motivação dos servidores. O **Quadro 1** apresenta as principais características comuns e que possuem relevância para a temática abordada nesta pesquisa.

Quadro 1 - Características comuns do teletrabalho em diferentes contextos

Normativa	Contexto do teletrabalho	Alcance da normativa	Características comuns
Portaria nº 536/2020	Pandemia de Covid-19	IFPB (entidade)	• Adequação da estrutura física e tecnológica às custas do servidor; • Distinção de atividades que podem ou não ser desempenhadas remotamente; • Permanência do servidor em disponibilidade no mesmo período de funcionamento do setor, de modo a facilitar a comunicação; • Apesar de o trabalho acontecer remotamente, pode haver convocações para comparecimento.
IN nº 65/2020	Além da pandemia	Órgãos e entidades da administração pública federal integrantes do SIPEC	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2020b) e IFPB (2020)

Como é possível perceber, há características comuns do teletrabalho institucionalizado seja para o contexto da pandemia, seja para além dela. Considerando-se que compreender o que motiva as pessoas, seja para o alto desempenho, para a indiferença, ou para a improdutividade é relevante para desempenho organizacional (MAXIMINIANO, 2010), essa compreensão em relação ao teletrabalho no âmbito do IFPB, à luz das teorias motivacionais, ganha relevância.

Diante disso, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção que os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do IFPB têm em relação à influência do teletrabalho na motivação, à luz das teorias motivacionais, considerando a experiência de uso dessa modalidade durante a pandemia de Covid-19?

1.2. Justificativa

A justificativa para este estudo reside em três perspectivas, a saber: perspectiva acadêmica, perspectiva social, e perspectiva pessoal.

Os estudos acadêmicos voltados a compreender aspectos motivacionais no serviço público sempre despertaram interesses acadêmicos. Prova disso é o grande número de pesquisas presentes nas bases de dados. A título de exemplificação, ao utilizar-se a plataforma Google Acadêmico⁶ para realizar uma busca avançada dos últimos cinco anos dos termos “motivação”, “serviço público” e “teorias motivacionais”, todos entre aspas, obtém-se uma quantidade significativa de resultados, ainda que deva ser feito um refinamento para descartar os resultados irrelevantes.

O cenário muda quando se relaciona o teletrabalho à motivação e ao serviço público. Ao aplicarem-se as mesmas condições da busca descritas anteriormente, no entanto, acrescentando-se os termos “teletrabalho” e “home office”, mesmo que sem aspas e excluindo-se também as aspas do termo “teorias motivacionais”, a fim de se obter mais resultados, o que se obtém é uma quantidade bastante reduzida de estudos, quando comparado às buscas que não mencionam estes termos.

Quanto aos estudos sobre teletrabalho, nota-se que grande parte se concentra nas percepções dos indivíduos acerca das vantagens e desvantagens, ou ainda, nos aspectos das atividades teletrabalháveis, porém sem analisar aspectos motivacionais e sem utilizar instrumento de coleta de dados e método de análise semelhante.

Diante desse campo de estudos relativamente incipiente, o campo do teletrabalho e da motivação no serviço público, esta pesquisa se justifica, sob a perspectiva acadêmica, por poder contribuir com o aumento dos estudos sobre essa temática, tendo em vista a crescente relevância de modalidades como o teletrabalho no contexto das organizações modernas e o seu impacto sobre os indivíduos.

Quanto à justificativa social, no sentido da aplicabilidade de seus resultados para trazer soluções à Administração Pública, esta pesquisa se justifica por poder permitir aos órgãos / entidades compreenderem melhor os fatores motivacionais mais relevantes relacionados ao teletrabalho. De posse dessas informações, os gestores poderão tomar decisões, respeitados os limites legais, para melhor equacionar os interesses organizacionais aos interesses individuais dos servidores em teletrabalho. Sabendo-se que a adoção do teletrabalho na Administração Pública, sobretudo nas instituições de ensino, durante a

⁶ https://scholar.google.com.br/?hl=pt#d=gs_asd

pandemia de Covid-19, ocorreu desprovida de um planejamento mais rigoroso, capaz de levar em conta fatores importantes para a adoção do teletrabalho, esta justificativa social ganha força, considerando ainda a autorização da instituição estudada em poder implantar o teletrabalho nos termos da IN 65/2020.

A justificativa de cunho pessoal, por sua vez, reside no fato do pesquisador ser TAE do quadro de servidores do IFPB, ocupante do cargo administrador, e ter, ao longo da pandemia de Covid-19, exercido grande parte de suas atividades através da modalidade de teletrabalho. Diante disso, houve inquietação para estudar o impacto do teletrabalho na motivação dos demais servidores da instituição no contexto da pandemia.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Descrever a percepção dos TAEs do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) em relação à influência do teletrabalho na motivação, à luz das teorias motivacionais, considerando a experiência de uso dessa modalidade de trabalho durante a pandemia de Covid-19.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar, com base nas vantagens e desvantagens do teletrabalho indicadas na literatura, os fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos nessa modalidade de trabalho, a partir das percepções sobre a importância e a existência desses fatores no IFPB;
- Apresentar o cenário do IFPB em relação ao teletrabalho, com base no que será percebido pelos servidores técnico-administrativos, à luz das teorias motivacionais consideradas;
- Correlacionar os fatores apresentados com as teorias motivacionais, sobretudo a dos Dois Fatores de Frederick Herzberg;
- Comparar os fatores apresentados com estudos sobre o teletrabalho, sobretudo o teletrabalho na Administração Pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Teorias sobre motivação

Uma vez que esta pesquisa aborda aspectos motivacionais no contexto organizacional, faz-se necessário descrever as teorias sobre motivação, dentre as quais há aquelas que servirão, em maior ou menor proporção, de balizadoras para a investigação proposta. Entretanto, antes de apresentá-las, a palavra *motivação* será brevemente definida.

Há dificuldade em encontrar um consenso quanto ao significado preciso da palavra *motivação*. Ribeiro (2019), ao se deparar com essa falta de consenso, atribuiu a dificuldade às diferentes abordagens que estudiosos utilizam para definir a palavra. Para a pesquisadora, alguns estudiosos relacionam a motivação a fatores intrínsecos dos indivíduos; outros relacionam a fatores extrínsecos, ou seja, ligados ao ambiente.

Apesar da dificuldade anteriormente citada, Robbins (2005) elenca os seguintes elementos-chave que norteiam uma definição de motivação mais precisa: 1) a *intensidade* diz respeito à quantidade de esforço despendido pelas pessoas, devendo também, este esforço, possuir coerência com o objetivo que se pretende alcançar; 2) a *direção* é definida pelo objetivo para onde o esforço despendido será direcionado; e 3) a *persistência*, que está relacionada ao tempo que as pessoas mantêm seus esforços até que se alcancem os objetivos.

Partindo do conhecimento desses elementos-chave, a motivação pode ser definida, ainda que de forma ampla, “como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação” (BERGUE, 2014, p. 19).

Compreender o papel da motivação é de suma importância no enfoque motivacional do comportamento organizacional. Segundo Maximiano (2010) é necessário entender o que move as pessoas, seja para o alto desempenho, para a indiferença, ou para a improdutividade; seja a favor ou contra os interesses organizacionais ou da administração.

Devido à constatação de que a motivação é relevante para que haja comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, este tem sido um tema estudado sob diversos aspectos desde o século passado, principalmente, a partir da década de 50, sendo as teorias contemporâneas sobre motivação frutos desses estudos. No entanto, conforme descrevem Stoner e Freeman (1999), devem ser consideradas também as primeiras visões sobre motivação. Cada uma dessas visões considera que há um único modelo de motivação aplicável a qualquer trabalhador, independente do contexto, e em cada modelo, há aspectos

exclusivos e exaustivos capazes de gerar motivação. O **Quadro 1** apresenta, de maneira sintética, essas primeiras visões sobre motivação e suas características:

Quadro 2 - Principais características das primeiras visões sobre motivação

Visão sobre motivação	Principais características
Modelo tradicional	• Modelo associado à Administração Científica, ou seja, à Escola Taylorista; • O modo de trabalhar deve ser definido pelos administradores, com pouquíssima autonomia para os empregados subordinados; • Os trabalhadores são considerados naturalmente preguiçosos e só podem ser motivados pelo dinheiro.
Modelo das relações humanas	• Modelo associado ao Movimento das Relações Humanas; • Algum grau de liberdade para os empregados tomarem decisões acerca do trabalho, bem como informações sobre as intenções dos administradores e sobre os objetivos organizacionais podem gerar motivação; • Os contatos sociais, mais precisamente através dos grupos informais, também podem gerar motivação.
Modelo dos recursos humanos	• As suposições que os administradores devem ter sobre seus subordinados podem ser baseadas na Teoria X, ou na Teoria Y; • Para a Teoria X, os empregados são naturalmente preguiçosos e sem ambição, considerando o trabalho algo secundário; • A Teoria X, diferentemente do modelo tradicional e do modelo das relações humanas, desconsidera que deva existir a dicotomia “dinheiro vs. relações humanas”, ou seja, lança mão de ambos os recursos para gerar motivação, além do uso de força; • Para a Teoria Y, os empregados consideram o trabalho algo natural e sentem desejo nisso, inclusive possuem uma tendência maior para buscar novas responsabilidades e desafios; • A fim de aproveitar a disposição inata que os empregados possuem em relação ao trabalho, a Teoria Y lança mão de oportunidades para o desenvolvimento dos empregados, como por exemplo, através da administração participativa.

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1999).

Seguindo essa classificação teórica apresentada por Stoner e Freeman (1999), entende-se que o que diferencia as primeiras três visões sobre motivação das teorias contemporâneas é que aquelas, resguardadas as diferenças entre si, determinam que os fatores motivacionais são exclusivos e exaustivos, desconsiderando as individualidades e os contextos. As teorias contemporâneas, por sua vez, concentram-se nos fatores que podem afetar a motivação, sem, no entanto, usarem da exaustão para definir como fatores motivacionais apenas o dinheiro, ou as relações humanas, ou ambos, ou ainda, a busca por responsabilidades no trabalho.

É importante destacar que, existem diferentes classificações das teorias contemporâneas, que podem ser de *conteúdo*, de *processo*, ou de *reforço*. As teorias de

conteúdo se preocupam com a influência que os fatores internos dos indivíduos, sobretudo as necessidades, exercem sobre o seu comportamento. As teorias de processo se preocupam em descrever e analisar o processo através do qual o comportamento é conduzido. As teorias de reforço, por sua vez, preocupam-se no aprendizado que as consequências do comportamento bem ou malsucedido podem proporcionar, sob a influência do ambiente (CHIAVENATO, 2014). O **Quadro 2** apresenta as teorias contemporâneas sobre motivação segundo as diferentes classificações:

Quadro 3 - Classificação das teorias contemporâneas sobre motivação

Classificação das teorias	Teorias
Teorias de conteúdo	• Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow • Teoria ERC – Clayton Alderfer • Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg • Teoria das necessidades adquiridas – McClelland
Teorias de processo	• Teoria da equidade – John Stacy Adams • Teoria da definição de objetivos – Edwin Locke • Teoria da expectativa – Victor Vroom • Teoria do desempenho-satisfação – Porter e Lawler
Teorias de reforço	• Teoria do reforço

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

As diferentes teorias listadas possuem suas especificidades, mas como poderá ser possível observar no transcorrer das próximas seções, há algo em comum entre as teorias: a importância da motivação envolve tanto aspirações organizacionais, quanto pessoais.

Nas próximas seções, cada uma das teorias contemporâneas listadas acima será brevemente descrita.

2.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades é uma das teorias sobre motivação mais conhecidas, sendo atribuída ao psicólogo estadunidense Abraham Maslow, que sugere, em suma, uma hierarquia entre cinco categorias de necessidades humanas capazes de definir a motivação dos indivíduos conforme são ou não minimamente satisfeitas (MASLOW, 1954). Segundo Robbins (2005), à medida que cada necessidade é substancialmente atendida, cessa a motivação, e seguindo-se o fluxo rígido de progressão que parte da base para o topo da hierarquia, a próxima necessidade passa a ser dominante, ou seja, a motivação dos indivíduos estará voltada para satisfazer as necessidades hierarquicamente superiores, rumo ao topo da hierarquia.

A **Figura 1**, utilizada por Chiavenato (2014), apresenta as cinco categorias de necessidades humanas sugeridas por Maslow, em forma de pirâmide, dado o caráter hierárquico entre as necessidades. Nota-se também que as categorias de necessidades determinam tanto o comportamento no trabalho, quanto fora dele.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Chiavenato (2014, p. 134).

Cada uma das cinco categorias de necessidades é descrita em níveis mais baixos ou em níveis mais altos. Enquanto estas são satisfeitas internamente pelos indivíduos, compreendendo as necessidades de auto realização, aquelas dependem de meios externos ao indivíduo para sua satisfação, compreendendo as necessidades fisiológicas e de segurança (ROBBINS, 2005).

Apesar de apresentar uma lógica intuitiva e de fácil entendimento, servindo ainda de base para outras teorias motivacionais, a teoria das necessidades de Maslow é de difícil comprovação empírica. O que explica essa dificuldade é que há, para Robbins (2005, p. 133), “pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade”.

2.1.2. Teoria ERC

Derivada da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria ERC também defende que a motivação é orientada conforme as necessidades dos indivíduos. Formulada por Clayton Alderfer, a teoria agrupa as necessidades descritas por Maslow em três categorias, representadas pela sigla ERC (*Existência-Relacionamento-Crescimento*), da seguinte maneira:

- 1) necessidades de *Existência*, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança;
- 2) necessidades de *Relacionamento*, que correspondem às necessidades sociais e de estima; e
- 3) necessidades de *Crescimento*, que correspondem às necessidades de auto-realização (PÉREZ-RAMOS, 1990).

A teoria ERC representa um avanço do ponto de vista empírico, quando comparada à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o que torna necessário apresentar o que as diferencia e o que justifica esse avanço. Segundo Robbins (2005), uma das diferenças está no fato da teoria ERC demonstrar que pode haver mais de uma categoria ativa de necessidades ao mesmo tempo, sem pressupor que uma necessidade hierarquicamente inferior deva ser substancialmente satisfeita para que as necessidades superiores “entrem em cena”. Outra diferença, segundo o autor, está no conceito de *frustração-regressão*, onde havendo uma necessidade frustrada de nível mais elevado, há uma tendência em querer atender a uma necessidade de nível mais baixo, mesmo que já satisfeita, diferente do preconizado por Maslow, que dizia que o indivíduo permaneceria no mesmo nível enquanto determinada necessidade não fosse satisfeita.

Stoner e Freeman (1999, p. 326) sintetizam essas diferenças ao descreverem que “enquanto Maslow via as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer via as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos e tempos e de situação em situação”.

2.1.3. Teoria dos dois fatores

Proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, a teoria dos dois fatores surgiu de uma investigação feita a fim de descobrir o que as pessoas desejam do trabalho. Os participantes da pesquisa detalharam situações em que se sentiram excepcionalmente mal (insatisfeitos) ou bem (satisfeitos), acerca de seu trabalho. Conforme Robbins (2005), os resultados dessa pesquisa indicaram que a insatisfação era atribuída a fatores extrínsecos, ligados ao contexto em que se dá o trabalho, enquanto que a satisfação era atribuída a fatores intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do trabalho em si.

Para Herzberg *et. al* (1959), os fatores extrínsecos, também são chamados de *fatores higiênicos*, devido ao seu caráter preventivo e ligados às condições em torno do trabalho, de tal forma que a excelência desses fatores tende a evitar que haja a insatisfação dos indivíduos, sem necessariamente causar satisfação, podendo ser considerados como o mínimo que os indivíduos esperam ter para atenderem as suas necessidades primárias. Comumente são utilizados pelas organizações como formas de induzir o aumento da motivação. São exemplos de fatores higiênicos: o salário percebido, as condições físicas de trabalho e de conforto, as políticas da organização, a relação com a chefia, e as relações com colegas (ROBBINS, 2005).

Os fatores intrínsecos, por seu turno, também são chamados de *fatores motivacionais*, estão ligados ao trabalho em si e com os resultados diretos dele. Quando em níveis de excelência, promovem a satisfação do indivíduo e consequente produtividade, e quando em níveis precários, causam a ausência de satisfação (HERZBERG, *et al.*, 1959). São exemplos de fatores motivacionais: a liberdade para decidir como executar o trabalho, o reconhecimento pelo trabalho, e a possibilidade de crescimento (ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2014).

Decorrente da relação dos dois fatores com a satisfação e a insatisfação, Robbins (2005) salienta que os estudos de Herzberg *et. al* (1959) sugerem que o oposto de satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita. Para o autor, essa relação propõe um *continuum* de dupla dimensão, onde o oposto da satisfação é a não-satisfação, e opostos da insatisfação é a não insatisfação como apresentado na **Figura 2**.

Figura 2 - Comparação entre satisfação e insatisfação, segundo Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Robbins (2005)

Vale mencionar o adendo que Maximiniano (2010) faz em relação ao *continuum* de dupla dimensão anteriormente representado pela **Figura 2**. Para o autor, os fatores higiênicos

produzem algum nível de satisfação, não no sentido da satisfação proveniente dos fatores motivacionais, mas em relação ao ambiente onde ocorre o trabalho: “Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho [...] a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho” (MAXIMINIANO, 2010, p. 268-269).

Chiavenato (2014) faz uma associação dos dois fatores apresentados por Herzberg com as necessidades descritas na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Os fatores higiênicos estão associados às necessidades fisiológicas, de segurança, e sociais. Os fatores motivacionais, por seu turno, estão associados às necessidades de estima e de auto-realização. Pérez-Ramos (1990) acrescenta, a essa comparação entre as duas teorias, que Herzberg vai um pouco além de Maslow por não centralizar sua atenção apenas nas necessidades em si, mas também nos incentivos utilizados para que as mesmas sejam atendidas.

A teoria dos dois fatores também possui suas limitações. Para Stoner e Freeman (1999), algumas críticas giram em torno da possibilidade das pessoas creditarem a si mesmas os sucessos e culparem os fatores higiênicos pelos seus fracassos, e giram em torno também da desconsideração que Herzberg deu às características individuais das pessoas e a relação entre satisfação e produtividade.

Apesar disso, a teoria dos dois fatores foi amplamente divulgada e estudada no meio acadêmico, sendo inclusive abordada no trabalho de Ribeiro (2019), que fornece *insights* basilares para a presente pesquisa.

2.1.4. Teoria das necessidades adquiridas

Proposta por David McClelland (1961), a teoria das necessidades adquiridas indica que a maioria das pessoas possui necessidades de *realização*, de *poder* e de *associação*, que são aprendidas e adquiridas ao longo da vida e que se manifestam em proporções diferentes de pessoa para pessoa.

As três necessidades consideradas pela teoria são definidas da seguinte forma, segundo Robbins (2005): 1) necessidade de realização é a busca pela excelência, pelo sucesso, e de se realizar conforme a alguns padrões; 2) necessidade de poder é o desejo de influenciar o comportamento dos outros para que ajam de modo diferente do que fariam naturalmente; 3) necessidade de associação é o desejo de manter relações interpessoais amigáveis e dotadas de proximidade.

Algumas conclusões podem ser apresentadas a partir dos estudos de McClelland (1961), de modo que seja possível enxergar possibilidades de alocação das pessoas ao trabalho, conforme abaixo apresentadas:

- Pessoas com níveis elevados de necessidade de realização preferem assumir responsabilidades para a solução de problemas, com feedback acerca de seu desempenho e envolvendo riscos calculados;
- A necessidade de realização não define por si só que alguma pessoa terá forte desempenho como gestor em grandes organizações;
- A combinação da alta necessidade de poder e da baixa necessidade de associação aparenta ter relação com o sucesso gerencial;
- É possível treinar as pessoas para que desenvolvam sua necessidade de realização, focalizando conquistas, lutas, vitórias e sucessos, omitindo, no entanto as demais necessidades.

Para Stoner e Freeman (1999, p.326), “essas descobertas enfatizam a importância de combinar o indivíduo com o emprego”, ou seja, conhecer as necessidades adquiridas das pessoas, no âmbito organizacional, vai proporcionar que sejam adequadamente colocadas em determinadas atividades, o que evidencia a relevância dessa teoria.

2.1.5. Teoria da equidade

A teoria da equidade foi concebida por John Stacy Adams e consiste basicamente na comparação que as pessoas fazem entre seu trabalho e o trabalho dos outros. Nessa comparação, para Adams (1963) as pessoas consideram a relação entre as suas entradas (tudo o que se dedica ao trabalho, como esforços, experiência e competência) e os seus resultados (todas as recompensas que se obtém do trabalho, como reconhecimento e salário), e em seguida comparam com a *relação entradas-resultados* de outras pessoas. Existe a crença, conforme pontua Maximiano (2010), de que as recompensas devem ser proporcionais aos esforços despendidos e que devem ser iguais para todos.

Vale destacar que, a referência da comparação não são apenas os outros, mas pode ser também os próprios indivíduos que realizam tal comparação. Para Chiavenato (2014), são estas quatro diferentes referências que podem ser usadas na comparação:

- A experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização;
- A experiência da própria pessoa na mesma posição, porém em outra organização;
- A comparação com outra pessoa dentro da mesma organização;
- A comparação com outra pessoa que pertença à outra organização.

Mediante comparações das relações entradas-resultados, pode haver uma percepção de *equidade/justiça*, ou de *injustiça*, segundo descreve Robbins (2005):

Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Nesse caso, percebemos nossa situação como justa – e achamos que a Justiça prevalece. Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade. Quando vemos a nós mesmos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva; quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria o sentimento de culpa (ROBBINS, 2005, p. 145-146).

Havendo a percepção de injustiça, ou seja, de inequidade, a tendência é que surja nas pessoas um fenômeno denominado *dissonância cognitiva*, levando a consequentes comportamentos para tentar superar esse fenômeno. Para Pérez-Ramos (1990), esse fenômeno gera um estado de estresse, com intensidade relevante, fazendo com que se busque restituir a condição original e desejada de consonância, direcionando as pessoas a escolhas como, por exemplo, aumentar ou reduzir a produtividade, buscar outro ponto de referência, ou até mesmo abandonar o emprego.

Diante do exposto acerca da teoria da equidade, conclui-se que as percepções de equidade e de inequidade no ambiente organizacional devem ser monitoradas, a fim de melhor ajustar as recompensas conforme os esforços despendidos pelas pessoas e não haver comprometimento, sobretudo nos níveis de produtividade.

2.1.6. Teoria da definição de objetivos

Proposta por Edwin Locke, a teoria da definição de objetivos afirma que a maior fonte de motivação é a busca pelo alcance de um objetivo. Segundo Robbins (2005), os objetivos transmitem às pessoas, no contexto organizacional, a definição do quanto de esforço será necessário e o que precisa ser feito para que sejam alcançados. Para que esses objetivos sirvam de estímulo à motivação e conduzam as pessoas a um maior desempenho, eles devem ser *específicos*, ter seu *grau de dificuldade* ajustado, considerar *quem os definirá*, e prever o *feedback* adequado.

A *especificidade de um objetivo* possui papel de estímulo interno, com capacidade de produzir melhores resultados do que metas genéricas, facilitando inclusive o feedback posterior (CHIAVENATO, 2014). Os esforços serão mais bem direcionados e os resultados melhor aferidos com metas bem definidas e especificadas.

O *grau de dificuldade* dos objetivos deve ser considerado conforme as pessoas. Objetivos mais difíceis podem dirigir os indivíduos ao desempenho, pois exigem mais esforços até que sejam atingidos, perdidos, ou abandonados. No entanto, o maior desempenho,

decorrente de objetivos mais difíceis, depende da constante capacitação e aceitação do objetivo (ROBBINS, 2005).

Ainda com relação ao grau de dificuldade dos objetivos, é importante destacar o papel da *auto-eficácia* das pessoas, que consiste na convicção de cada pessoa sobre ser capaz de executar determinada tarefa para a qual foi designada. Quanto maior a auto-eficácia, maior a convicção individual, ou seja, a confiança de que se é capaz de realizar a determinada tarefa que foi confiada. O nível de auto-eficácia interfere na persistência para o alcance de objetivos mais difíceis e na forma como se recebe feedback (CHIAVENATO, 2014).

Quanto a *quem definirá* os objetivos, isso pode ser feito apenas pela chefia, ou de maneira participativa em grupo ou individual. O desempenho obtido a depender de quem definirá os objetivos é variável conforme a aceitação das pessoas envolvidas, e conforme o grau de dificuldade dos objetivos. Se tratando de objetivos mais difíceis de alcançar, por exemplo, a aceitação tende a ser maior quando definidos de maneira participativa, pois as pessoas se comprometem mais com as escolhas das quais participam (ROBBINS, 2005).

Quanto ao *feedback*, segundo Chiavenato (2014), a sua existência ajuda as pessoas a perceberem a distância entre o que está sendo feito e que deve ser feito para que o objetivo seja alcançado, fornecendo informações necessárias para possíveis correções. O autor ainda acrescenta que o feedback pode ser *autogerenciado*, ou seja, o desempenho é monitorado pela própria pessoa, sendo uma ferramenta mais poderosa que o feedback obtido de fontes externas.

2.1.7. Teoria da expectância

Proposta por Victor Vroom (1964), essa teoria sugere que a motivação está condicionada às expectativas das pessoas em cumprir tarefas, em receber recompensas pelo esforço despendido, e em considerar essas recompensas relevantes para suas metas pessoais. Para uma melhor compreensão desta teoria, Chiavenato (2014) descreve que a intensidade desse esforço despendido dependerá da interação entre três fatores cognitivos: *expectância*, *instrumentalidade*, e *valência*.

A expectância consiste na crença de que os esforços despendidos resultarão no desempenho almejado, e representa a relação *esforço-desempenho*. A instrumentalidade é a crença de que o desempenho alcançado está relacionado às recompensas, vindo a representar a relação *desempenho-recompensa*. A valência, por sua vez, é o valor ou a importância atribuído a uma recompensa específica. Quando positiva, indica o desejo em alcançar o resultado final e suas conseqüentes recompensas; quando negativa, indica o desejo de fugir de

determinado resultado final e de suas recompensas. A valência representa a relação *recompensa-objetivos pessoais* (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Pérez-Ramos (1990, p.134), a combinação via multiplicação da *expectância*, *instrumentalidade* e *valência*, é capaz de indicar o nível de motivação dos indivíduos:

A interpretação permite concluir que se o produto $V \times I \times E$ é positivo, pode ser indicativo de uma perspectiva consciente, racional, a respeito da tarefa e seus resultados e de promissores níveis de desempenho e produtividade. Caso contrário, quando o produto se apresenta baixo, nulo ou negativo, tal resultado constitui um sinal de alarme para detectar problemas de adaptação no trabalho (altos índices de absenteísmo, rotatividade, desempenho deficiente, acidentes, entre outros) (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 134).

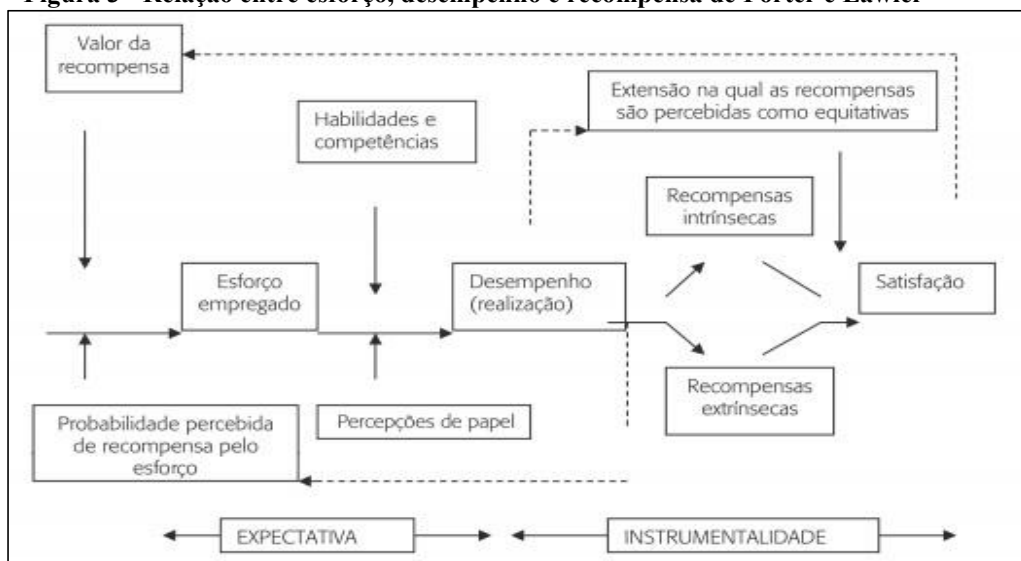
Pelo exposto, nota-se que as contribuições da teoria da expectância são relevantes para compreender a motivação dos indivíduos, sobretudo, em organizações que condicionam a concessão de recompensas ao desempenho individual, ou que querem adotar esse esquema de recompensas. Além disso, a teoria pressupõe que as metas pessoais das pessoas sejam conhecidas pelos gestores e que as pessoas também percebam a relação entre desempenho e recompensas.

2.1.8. Teoria do desempenho-satisfação

Formulada por Porter e Lawler (1968), a teoria do desempenho-satisfação consiste numa extensão da teoria da expectância proposta por Victor Vroom. Conforme Pérez-Ramos (1990), nesse modelo complementar, além da relação *esforço-desempenho-recompensa*, outras variáveis são consideradas como intervenientes no processo motivacional, como as habilidades, competências, os traços de personalidade, a probabilidade de recompensa percebida pelo esforço, a percepção do papel, e a percepção de equidade. Todas essas variáveis evidenciam o caráter cognitivo da teoria.

Rodrigues *et al.* (2014) descrevem que à medida que o desempenho é alcançado e as recompensas recebidas, surge a percepção de equidade, que avaliará as recompensas, para que em seguida sejam definidos os níveis de satisfação. Estes, por sua vez, definirão o valor da recompensa, que servirá de feedback para moldar os esforços dos novos “ciclos” *esforço-desempenho-recompensa*. Outra fonte de feedback está relacionada à probabilidade do desempenho alcançado conduzir a recompensas, o que também continua moldando os esforços antes mesmo que o ciclo seja fechado após a valoração da recompensa recebida. A **Figura 3** ilustra a relação entre o esforço, o desempenho e a recompensa no modelo mais detalhado de Porter e Lawler:

Figura 3 - Relação entre esforço, desempenho e recompensa de Porter e Lawler



Fonte: Rodrigues *et al.* (2014, p. 260)

Apesar de complexo, o modelo de análise do processo de motivação proposto pela teoria é bastante completo. Nas palavras de Pérez-Ramos (1990, p. 136) “a ênfase dada aos aspectos cognitivos permite uma maior compreensão do fenômeno motivacional e do desenvolvimento de seu processo no ambiente organizacional”.

2.1.9. Teoria do reforço

Diferentemente das teorias do conteúdo e de processo, que focalizam, respectivamente, os fatores internos das pessoas, como as necessidades, e os processos de pensamento que conduzem os comportamentos, a teoria do reforço focaliza o aprendizado atribuído às consequências de comportamentos bem ou mal sucedidos.

Associada ao psicólogo Burrhus Frederic Skinner, a teoria prevê, com base na lei do efeito, que comportamentos com consequências positivas tendem a se repetir, enquanto que os comportamentos que resultam em consequências negativas tendem a não se repetir. Para que os comportamentos se repitam ou não, a teoria prega que se deve lançar mão de quatro estratégias de modificação do comportamento, que são o *reforço positivo*, o *aprendizado da abstenção* (reforço negativo), a *extinção*, ou a *punição* (STONER; FREEMAN, 1999).

Stoner e Freeman (1999, p. 332) descrevem cada uma dessas quatro estratégias de modificação do comportamento da seguinte maneira:

No *reforço positivo* os comportamentos desejados são encorajados ou reforçados, por conseqüências positivas, como um aumento ou elogios. No *aprendizado da abstenção* os empregados mudam seu comportamento para evitar consequências desagradáveis, como críticas ou má avaliação. Para acabar com um comportamento, o administrador pode usar a *extinção*, a ausência de reforço. Suponha que a complacência de um administrador nas reuniões de pessoal tenha levado os empregados a chegar tarde e a perder tempo com brincadeiras. Para acabar com esse comportamento, o administrador poderia começar as reuniões na hora e ignorar os

piadistas. Se a mera recusa em reforçar o comportamento inadequado não funcionar, o administrador pode partir para a *punição* – a aplicação de consequências negativas (STONER; FREEMAN, 1999, p. 332).

Embora essas quatro estratégias se proponham a modificar comportamentos, o foco de cada uma varia entre reforçar e enfraquecer ou extinguir comportamentos. Para Chiavenato (2014), o *reforço positivo* e o *aprendizado da abstenção* se propõem a fortalecer os comportamentos considerados desejáveis. Por sua vez, a *extinção* e a *punição* são estratégias voltadas para o enfraquecimento ou extinção dos comportamentos indesejáveis.

Apesar de desconsiderar as condições internas individuais, ou seja, o que dá origem ao comportamento, e por isso não ser considerada necessariamente uma teoria sobre motivação, a teoria do reforço é sempre considerada nas discussões sobre motivação por fornecer meios para analisar aquilo que controla o comportamento (ROBBINS, 2005).

Stoner e Freeman (1999) também destacam a relevância da teoria por reconhecer a variedade de consequências que podem reforçar o comportamento e pelo caráter prático, onde um administrador, ao invés de despender um tempo considerável para compreender as necessidades das pessoas, pode definir diretrizes claras para o comportamento tido como aceitável e quais são as consequências positivas e negativas.

2.1.10. Teorias base para a pesquisa

Apesar das teorias não possuírem natureza estritamente excludente em relação umas às outras, e que devido a isso, aspectos de várias delas poderiam ser considerados nesta pesquisa, ainda que em menor grau, vale destacar a teoria base desta pesquisa. Tendo em vista algumas características do teletrabalho, conforme as normativas que estão instituindo-o no serviço público, a teoria basilar desta pesquisa é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Esta teoria servirá de base para a descrição de aspectos do teletrabalho, como a estrutura física e tecnológica necessária, e a redução de riscos associados ao deslocamento (fatores higiênicos), e a autonomia para executar o trabalho, o reconhecimento pelo trabalho realizado, e a satisfação com o trabalho (fatores motivacionais), por exemplo.

2.2. Teletrabalho

Antes de adentrar na explanação dos estudos recentes sobre teletrabalho, sobretudo no serviço público, é necessário mais uma vez destacar que a definição de teletrabalho não é algo tão simplista quanto pode parecer, pois na condição de arranjo flexível de trabalho, envolve uma série de possibilidades de execução do trabalho fora das dependências físicas da organização. Nessa modalidade de trabalho estão inseridas uma série de “espécies”, além de

suas diversas vantagens e desvantagens, e suas relações com atividades tidas como “teletrabalháveis” e com perfis de trabalhadores mais indicados para a modalidade.

A palavra teletrabalho originou-se da tradução da palavra *telecommuting*. Conforme descreveram Sakuda e Vasconcelos (2005), *commuting* diz respeito à viagem de ida e de volta entre o domicílio do indivíduo e seu local de trabalho. Nesse sentido e de modo resumido, o teletrabalho pode ser compreendido como a substituição desse deslocamento pelo uso das tecnologias da informação e comunicação, não havendo a necessidade que o trabalhador se dirija fisicamente até o seu local de trabalho, uma vez que as TICs são capazes de fazer a ligação *trabalhador-trabalho*.

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que, segundo Mello (1999), possui indicadores de seu surgimento em meados do Século XIX nos Estados Unidos, sendo inicialmente utilizada pela Companhia Estrada de Ferro Penn, onde havia descentralização das operações, que eram controladas pelo escritório central por meio do sistema privado de telégrafo. Para o autor, o teletrabalho consiste em uma modalidade flexível onde o trabalho é desempenhado fora das dependências da organização, levando-se o trabalho ao trabalhador por intermédio de tecnologias de telecomunicações, como por exemplo, através de computadores ou de um sistema de telégrafo, como aconteceu na Estrada de Ferro Penn.

Apesar do indício de surgimento do teletrabalho no Século XIX, como apresentado por Mello (1999), a modalidade emergiu como proposta de trabalho a partir da década de 1970, como possível reação à crise do petróleo, aos crescentes problemas de trânsito nas grandes cidades, e à inserção cada vez mais intensa da mulher no mercado de trabalho, ganhando força nos anos 1990 com o avanço das TICs, sobretudo nos países nos países desenvolvidos, conforme pontua Costa (2007). Para a autora, o teletrabalho é compreendido “como ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível”, em virtude do uso das TICs, que trazem não apenas um novo sentido à organização do trabalho, mas também às próprias organizações, que não mais são demarcadas no espaço e no tempo (COSTA, 2007, p. 106).

Filardi *et al.* (2020), também enfatizando o papel das TICs, utilizam a seguinte definição:

[...] definimos teletrabalho como todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral. (FILARDI, *et al.*, 2020, p. 29)

O avanço das TICs contribuiu sobremaneira para a viabilidade do teletrabalho. Se antes a comunicação entre localidades muito distantes ocorria através de meios com custos

mais elevados, como por exemplo, linhas telefônicas, com a difusão da internet, conforme pontua Rabelo (2000), a execução de atividades em modalidade de teletrabalho foi facilitada.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT – utiliza o termo “trabalho em domicílio” para fazer menção ao teletrabalho, que pode ser definido como o trabalho realizado no domicílio de um indivíduo, ou em outros locais que não sejam o local de trabalho do empregador, mediante pagamento de remuneração, com entregas definidas pelo empregador (produtos ou serviços), e com o uso de equipamentos e materiais disponibilizados ou não pelo empregador (OIT, 1996).

Considerando o contexto atual de mudanças no qual as organizações estão inseridas, para Steil e Barcia (2001) o teletrabalho é uma prática organizacional provedora de flexibilidade quanto ao local e ao horário em que o trabalho é desempenhado. Costa (2020), enxergando uma relação causa-consequência inversa, descreve que o teletrabalho é fruto da flexibilização do trabalho, contemplando o desempenho das atividades em espaços físicos, horários e contratos laborais diversos dos tradicionalmente utilizados. Nota-se, a partir desses entendimentos, a relação de mão dupla entre teletrabalho e flexibilidade. Steil e Barcia (2001) descrevem ainda que a ênfase dessa modalidade está na realização do trabalho à distância de onde seria efetuado tradicionalmente, através do uso de tecnologia da informação, que não é, por si só, o único fator capaz de definir o sucesso do teletrabalho, devendo ser considerados também aspectos como o contexto organizacional, o contexto das funções, as características individuais e o contexto domiciliar.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2020), o teletrabalho pode ser compreendido como qualquer modalidade de trabalho intelectual que possa ser desempenhado à distância e em local alheio à sede local das organizações, através do uso das tecnologias da informação e comunicação, sendo ainda regido por um contrato escrito, e havendo relação de controle, supervisão e subordinação. A definição trazida pela SOBRATT possui fulcro nos artigos 75-A a 75-E da Lei nº 13.467/2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Com uma aplicação voltada ao serviço público, a IN nº 65 de 2020, em seu artigo 3º, inciso VII, define que o teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de trabalho em que a jornada regular pode ser cumprida pelo participante fora das dependências físicas do órgão/entidade, parcial ou integralmente, de forma remota e mediante o uso de recursos tecnológicos. As atividades a serem executadas no teletrabalho são passíveis de controle e possuem metas, prazos e entregas definidos de maneira prévia, não configurando trabalho externo, e sem necessidade do controle de frequência dos dias em que o participante

estiver trabalhando remotamente (BRASIL, 2020b). A definição de metas e resultados constitui-se também como característica relevante nas definições de teletrabalho, uma vez que, com a modalidade de trabalho, há quebra no paradigma de controle de frequência e assiduidade (MELLO, 1999; TACHIZAWA; MELLO, 2003; FARIA, 2020).

Diante das definições apresentadas, nota-se a ênfase dada ao papel das TICs no teletrabalho, uma vez que permitem que haja a ruptura dos limites físicos e temporais para o desempenho das atividades, em uma relação de flexibilidade em que o trabalho é levado ao trabalhador.

2.2.1. Tipos de teletrabalho

A abrangência da palavra teletrabalho indica que o trabalho pode ocorrer de diversas formas. Para Rocha e Amador (2018, p. 154), esses vários tipos de teletrabalho “têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante, pelo uso das ferramentas de informação e comunicação interna”.

As autoras destacam seis formas de teletrabalho, a saber:

- Trabalho em domicílio (*home office*): realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em escritórios-satélite: trabalho executado a partir de pequenas unidades distribuídas de uma empresa central;
- Trabalho em telecentros: o trabalho executado a partir de estabelecimentos normalmente instalados próximo à casa do trabalhador, oferecendo postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços de telemática a clientes remotos;
- Trabalho móvel: é o trabalho externo, sendo executado fora da casa do trabalhador, ou fora do centro principal de trabalho;
- Trabalho em empresas remotas: call-centers ou tele-serviços onde as firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de tele-serviços;
- Teletrabalho misto: sistema híbrido onde parte do trabalho é executado na empresa e outra parte fora de suas dependências.

Dentro do contexto do trabalho no domicílio (*home office*), Steil e Barcia (2001) trazem ainda subdivisões a essa forma de teletrabalho, onde estão incluídos os i) teletrabalhadores empregados, ii) teletrabalhadores informais (empregados, porém em regime informal de teletrabalho, sem a devida aprovação oficial e formalização), iii) teletrabalhadores autônomos ou *freelancers*, e iv) teletrabalhadores empreendedores. Os dois últimos subtipos dizem respeito à prestação de serviços sem vínculo empregatício.

Há ainda autores que evitam o termo teletrabalho justamente para evitar a pluralidade representada pelas suas diversas formas. Bridi *et al.* (2020) ao se referirem à modalidade de trabalho utilizada, sobretudo, no contexto da pandemia de Covid-19, preferem utilizar os termos “trabalho remoto” ou “*home-office*”, que significam o trabalho realizado no ambiente doméstico do trabalhador, por meio do uso de TICs.

A IN nº 65/2020, ao apresentar as possibilidades de teletrabalho possíveis, quanto aos seus tipos, traz o regime de execução parcial e o regime integral (BRASIL, 2020b). O primeiro é o teletrabalho misto, onde o participante está submetido a um cronograma específico que o dispensa de controle de frequência exclusivamente nos dias de trabalho remoto. O segundo tipo é o teletrabalho abrangendo toda a jornada de trabalho do participante, porém sem definir o local onde as atividades serão desempenhadas. No entanto, considerando as experiências do teletrabalho no serviço público observadas na revisão da literatura, é possível entender que o regime de teletrabalho integral apresentado pela IN nº 65/2020 diz respeito ao trabalho em domicílio, e não ao trabalho desempenhado em telecentros ou em empresas remotas, por exemplo. Cumpre ressaltar que essa normativa, diferente dos tipos de teletrabalho apresentados por Rocha e Amador (2018), não considera o trabalho externo como tipo de teletrabalho.

Apesar das inúmeras possibilidades e dos diferentes olhares sobre os tipos teletrabalho, para fins desta pesquisa, considerando seu foco na Administração Pública, os tipos considerados serão os mesmos trazidos pela IN nº 65/2020, que são o teletrabalho integral e parcial, considerando a execução no domicílio do teletrabalhador.

2.2.2. *Vantagens e desvantagens do teletrabalho*

O uso do teletrabalho é feito com o objetivo de auferir consequências, a princípio, positivas, que representam as vantagens do teletrabalho e que vão muito além da economia de recursos para as organizações, como descrito anteriormente. Outras vantagens podem ser percebidas, a nível individual, organizacional, e social. Do mesmo modo, essa modalidade de trabalho também apresenta consequências negativas, que representam as desvantagens do teletrabalho.

Segundo pesquisas, dentre as vantagens do teletrabalho, a flexibilidade tem sido a mais buscada pelos indivíduos, quando decidem participar dessa modalidade de trabalho. É através da flexibilidade que os trabalhadores ajustam seus horários de trabalho e conseguem usufruir de outras vantagens, como por exemplo, a autonomia e a conciliação de atividades profissionais com atividades pessoais (MELLO, 1999; RABELO, 2000; STEIL; BARCIA,

2001; TACHIZAWA; MELLO, 2003; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; ANCHIETA, 2019; PEREIRA *et al.*, 2019; BRIDI *et al.*, 2020; FARIA 2020, FILARDI *et al.*, 2020; GOMES, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*; 2020). A flexibilidade também tem estreita relação com a vantagem das atividades serem direcionadas por metas e resultados, no contexto do teletrabalho (FILARDI, *et al.*, 2020). No entanto, conforme Rabelo (2000), a flexibilidade pode tornar-se limitada caso as atividades desempenhadas pelo teletrabalhador sejam partes, por exemplo, de um projeto que envolva outros indivíduos, exigindo, assim, que o teletrabalhador adeque, de certo modo, seus horários de trabalho em conformidade com a equipe do projeto.

A autonomia, apresentada como outra vantagem para o indivíduo, permite que os teletrabalhadores tenham certo grau de tomada de decisões e organizem suas tarefas (RABELO, 2000; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FILARDI *et al.*, 2020). Ressalte-se que, assim como a flexibilidade, a autonomia tem suas limitações, uma vez que esbarra nas metas pré-estabelecidas, conforme descreve Rosenfield e Alves (2011).

Seguindo com a apresentação das vantagens identificadas, observa-se que o teletrabalho possibilita que haja, como fruto da flexibilidade de horários, a conciliação das atividades profissionais com as atividades de cunho pessoal, e conseqüentemente, haja mais tempo para dedicação à família (MELLO, 1999; RABELO, 2000; TACHIZAWA e MELLO, 2003; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; BAGGI, 2012; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; HAU e TODESCAT, 2018; ANCHIETA, 2019; ARAÚJO, 2020; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020; GOMES, 2020). Essa vantagem é mais sentida pelos trabalhadores que têm filhos, que podem ajustar sua rotina de trabalho às demandas destes, conforme observou Anchieta (2019) ao realizar pesquisa com servidores da Justiça do Trabalho do Estado do Espírito Santo. Araújo (2020), ao pesquisar sobre os impactos da adoção do teletrabalho segundo servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) no contexto da pandemia de Covid-19, notou que a percepção de maior tempo para interagir com a família foi maior entre os servidores com filhos.

A redução de deslocamentos também é uma vantagem do teletrabalho muito mencionada nos estudos sobre o tema. Essa vantagem sintetiza a definição de que o teletrabalho consiste em levar o trabalho ao trabalhador através das TICs, sem que haja a necessidade do trabalhador de dirigir fisicamente à organização para desempenhar suas atividades, como descrito por Mello (1999). Um fato interessante sobre essa vantagem diz respeito ao seu poder de impactar sobre a aceitação do teletrabalho, como pontuado por

Oliveira (2019), que constatou que a aceitação é diretamente proporcional à distância do indivíduo ao seu local de trabalho presencial. Outras vantagens surgem como consequência da redução dos deslocamentos. Para os indivíduos, há a redução de custos com transporte e com vestuário, bem como menor exposição aos riscos advindos dos deslocamentos, como por exemplo, violência urbana, acidentes de trânsito e estresse no trânsito (BARROS e SILVA, 2010; BAGGI, 2012; ARAÚJO, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

O teletrabalho ainda traz como vantagens, para os indivíduos, a melhora da qualidade de vida, maior motivação, e maior satisfação como decorrência da flexibilidade para alinhar suas demandas profissionais às suas demandas pessoais, e da menor necessidade de deslocamentos (VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

Para as organizações, a redução dos deslocamentos permite que os trabalhadores canalizem o tempo que seria gasto com deslocamento para a execução das atividades, trazendo a vantagem do aumento da produtividade, que também é fruto de outra vantagem do teletrabalho, direcionada aos indivíduos, que é a possibilidade de maior concentração e menos interrupções (MELLO, 1999; TACHIZAWA; MELLO, 2003; BARROS; SILVA, 2010; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; HAU; TODESCAT, 2018; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020). Cumpre ressaltar que o aumento da produtividade, sobretudo na Administração Pública, configura-se como requisito para a participação e manutenção no regime de teletrabalho, onde pode ser exigido um aumento percentual na produtividade dos teletrabalhadores em relação à produtividade do regime presencial, conforme observaram Almeida (2018) e Carneval (2018), e como disposto na IN nº 65/2020.

O teletrabalho ainda proporciona como vantagens, para as organizações: 1) redução de custos, uma vez que, com a participação na modalidade, menos funcionários utilizarão água, energia elétrica, internet e espaços físicos custeados pelas organizações (RABELO, 2000; BARROS; SILVA, 2010; FILARDI *et al.*, 2020); 2) possibilidade de contratar funcionários dispersos geograficamente, em diversas localidades; (ROSENFELD; ALVES, 2011); 3) redução do absenteísmo causado por doenças, trânsito e outras condições adversas (MELLO, 1999; TACHIZAWA; MELLO, 2003); e 4) redução do *turnover* e evasão do trabalho, principalmente no caso de trabalhadores que moram distante do local de trabalho (HAU e TODESCAT, 2018), e no caso da Administração Pública, há que se falar no maior tempo de permanência dos servidores em seus locais de lotação, sobretudo em locais pouco desejados, o que pode reduzir não apenas o número de exonerações e vacâncias, mas também de remoções e redistribuições (GOMES, 2020).

Para a sociedade, a redução de deslocamentos desencadeia em vantagens como a redução do trânsito e da poluição, uma vez que, teoricamente, haverá menos veículos circulando nas ruas (MELLO, 1999; RABELO, 2000; TACHIZAWA; MELLO, 2003; ROSENFELD; ALVES, 2011; BAGGI, 2012), e também propicia menos custos para o Estado com estrutura viária (RABELO, 2000; NOHARA *et al.* 2010). Outra vantagem para a sociedade é a possibilidade de maior inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (RABELO, 2000; FILARDI *et al.*, 2020), e maior oferta de trabalho para pessoas de diversas localidades (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Em relação às desvantagens advindas do teletrabalho, nota-se que alcança tanto os indivíduos, quanto as organizações, conforme pesquisas sobre o tema.

Apesar das vantagens auferidas com a modalidade de trabalho, uma queixa recorrente dos indivíduos, decorrente do trabalho em domicílio, é em relação à falta de interação com os colegas de trabalho, que gera isolamento social, e em relação ao isolamento profissional, que deixa os trabalhadores desatualizados sobre muitas coisas que acontecem presencialmente na organização (MELLO, 1999; RABELO, 2000; BARROS; SILVA, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; ANCHIETA, 2019; ARAÚJO, 2020; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020). A sensação de isolamento é menos sentida caso haja a prática periódica de reuniões e encontros presenciais com os teletrabalhadores (BARROS; SILVA, 2010; VILARINHO; PASCHOAL, 2016) e no teletrabalho em tempo parcial (FARIA, 2020).

Como consequência do isolamento que o teletrabalho proporciona, outras desvantagens são percebidas, como a sensação de não pertencimento à organização (RABELO, 2000; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FILARDI *et al.*, 2020), e a dificuldade de desenvolvimento da carreira, uma vez que pode ocorrer menor visibilidade das capacidades dos teletrabalhadores (BARROS; SILVA, 2010).

Se por um lado, há a possibilidade de conciliar as atividades profissionais com as atividades pessoais, bem como há aumento da produtividade com o teletrabalho, por outro, há desvantagens como a dificuldade em separar os espaços e tempo dedicados às atividades profissionais dos dedicados à vida pessoal, sem que o trabalhador consiga se desligar do trabalho (BARROS; SILVA, 2010; PEREIRA *et al.*, 2019; BRIDI *et al.*, 2020; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020), e a sobrecarga de trabalho, muito por conta do próprio adicional de produtividade exigido para os teletrabalhadores (HAU; TODESCAT, 2018), resultando na percepção de maior cobrança (FILARDI *et al.*, 2020).

Outro paradoxo existente entre as vantagens e desvantagens do teletrabalho diz respeito ao aumento de custos para os teletrabalhadores. Via de regra, com a adoção do teletrabalho, as organizações reduzem seus custos com instalações físicas, e os trabalhadores reduzem custos com deslocamento, por exemplo. No entanto, há pesquisas que mencionam que há aumento de custos para os teletrabalhadores, referentes a gastos com a estrutura necessária para o trabalho (internet, energia elétrica, água, equipamentos), que não é fornecida pela organização, sobretudo na Administração Pública (ARAÚJO, 2020; GOMES, 2020). Há ainda a probabilidade do trabalhador não conseguir prover o ambiente com a ergonomia necessária para a execução de suas atividades, trazendo riscos para sua saúde (ANCHIETA, 2019; PEREIRA *et al.*, 2019), além dos riscos à saúde mental que o teletrabalho pode trazer, decorrentes, por exemplo, da pressão para manter alto nível de desempenho profissional e da sobrecarga por não haver divisão clara entre o profissional e o pessoal (TENÓRIO, 2021).

Uma vez que as atividades do teletrabalho são desempenhadas através do uso das TICs, e que estas também estão sujeitas a inconsistências, também foi percebida como desvantagem, as dificuldades técnicas, uma vez que o suporte para a resolução de problemas nem sempre é imediato, o que pode ser atribuído à distância entre a residência do teletrabalhador e a organização (VILARINHO; PASCHOAL, 2016).

Os indivíduos enfrentam ainda o preconceito de parentes e amigos em relação ao teletrabalho, que muitas vezes acreditam que o teletrabalhador não está trabalhando apenas pelo fato de estar em casa, e pode ainda não haver respeito e compreensão acerca dos limites espaciais e temporais que o teletrabalhador precisa (MELLO, 1999; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; PEREIRA *et al.*, 2019). Não necessariamente decorrente do preconceito das pessoas, é possível que haja interrupções também por parte de pessoas que convivem com o teletrabalhador, consistindo, assim, em outra desvantagem dessa modalidade de trabalho (MELLO, 1999; BARROS; SILVA, 2010; ANCHIETA, 2019). Nota-se que ora o teletrabalho apresenta redução das interrupções que existiriam presencialmente (vantagem), ora aumento das interrupções no ambiente doméstico (desvantagem).

Vale ressaltar que não são apenas os familiares e amigos que faltam com o apoio que os teletrabalhadores necessitam. O preconceito por parte de colegas e gestores também representa mais uma das desvantagens do teletrabalho. Ainda há a crença de que o controle ideal do trabalho executado deve ser feito presencialmente, e caso contrário, acredita-se que o trabalhador não está de fato trabalhando (VILARINHO; PASCHOAL, 2016). Além disso, a falta de apoio dos colegas pode ser decorrente de ciúmes por parte de quem não participa do teletrabalho (FILARDI *et al.*, 2020).

Em alguns casos pode haver ainda, a nível individual, como desvantagens do teletrabalho, a falta de conhecimento sobre como funciona e como devem ser feitas as atividades nessa modalidade de trabalho, muito por falta de treinamento específico sobre o tema (PEREIRA *et al.*, 2019; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020), e o receio de perder benefícios, como por exemplo, auxílio transporte e auxílio alimentação (ARAÚJO, 2020).

Para as organizações, estudos levantam desvantagens como a dificuldade em gerenciar o trabalho, seja no estabelecimento de metas, no controle e supervisão, ou na apuração dos resultados (RABELO, 2000; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020), podendo ser atribuída às amarras ao paradigma do controle presencial de trabalho.

Como consequência da flexibilidade em termo de espaço e tempo que o teletrabalho traz, surge outra desvantagem a nível organizacional e individual, que é a redução da velocidade de comunicação, pois nem sempre os teletrabalhadores estarão disponíveis no mesmo momento que os demais colegas que também estejam trabalhando remotamente ou presencialmente, o que pode comprometer o andamento das atividades (BARROS; SILVA, 2010; VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FARIA, 2020).

Outra desvantagem que o teletrabalho apresenta para as organizações é o risco à segurança das informações, uma vez que os teletrabalhadores lidam, através das TICs, com informações que podem ser consideradas sigilosas, o que requer comprometimento e responsabilização por parte de quem manuseia essas informações (SILVA, 2015).

Para a sociedade, dados os riscos que o teletrabalho pode trazer para a saúde dos indivíduos participantes dessa modalidade, do ponto de vista ergonômico e mental, é possível inferir que se constitui como desvantagem o aumento de pessoas com doenças como tendinites, lesões por esforço repetitivo, dores na coluna, estresse, ansiedade, síndrome de *Burnout* e depressão (TENÓRIO, 2021).

De modo resumido, o **Quadro 4** traz as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho:

Quadro 4 – Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho

(continua)

Vantagens	Desvantagens
Para os indivíduos: • Maior flexibilidade; • Maior autonomia; • Atividades gerenciadas por metas e resultados; • Conciliação das atividades profissionais com as atividades de cunho pessoal;	Para os indivíduos: • Falta de interação com os colegas de trabalho; • Isolamento social; • Isolamento profissional; • Sensação de não pertencimento à organização; • Dificuldade de desenvolvimento da carreira;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de bibliografia citada no item 2.2.2.

Quadro 4 – Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho

(conclusão)

Vantagens	Desvantagens
• Mais tempo para a família; • Redução dos deslocamentos; • Redução de custos com transporte, vestuário e alimentação; • Redução de riscos decorrentes do deslocamento para o trabalho, como violência, acidentes, e estresse; • Melhor qualidade de vida; • Maior motivação e satisfação; • Aumento da produtividade; • Maior concentração; • Menos interrupções. Para a organização: • Aumento da produtividade; • Redução de custos com estrutura para o trabalho (energia elétrica, água, aluguel de espaços físicos, etc.); • Possibilidade de contratação de funcionários dispersos geograficamente; • Redução de absenteísmo decorrente de doença, trânsito, ou outras situações adversas; • Redução de <i>turnover</i> e evasão. Para a sociedade: • Redução do trânsito e da poluição; • Menos gastos com estrutura viária; • Maiores oportunidades de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; • Maior oferta de trabalho para pessoas de diversas localidades.	• Dificuldade em separar espaços físicos e tempo, dedicados para o trabalho e para a vida pessoal; • Sobrecarga de trabalho; • Maior cobrança; • Aumento de custos com estrutura para o trabalho (energia, água, equipamentos, internet, etc.); • Riscos à saúde relacionados à ergonomia do ambiente de trabalho; • Riscos à saúde mental; • Dificuldades técnicas; • Interrupções ao trabalho; • Redução da velocidade de comunicação; • Preconceito de familiares e amigos em relação ao teletrabalho; • Preconceito de colegas de trabalho e gestores em relação ao teletrabalho; • Receio de perder benefícios; • Falta de conhecimento sobre como lidar com o teletrabalho. Para a organização: • Dificuldade em gerenciar o trabalho executado remotamente; • Redução da velocidade de comunicação; • Riscos à segurança das informações organizacionais. Para a sociedade: • Aumento do número de pessoas com doenças de ordem ergonômica e mental.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de bibliografia citada no item 2.2.2.

Ressalte-se que o contexto de trabalho no qual foi instituído o teletrabalho, também exerce influência sobre a percepção de vantagens e desvantagens. Em um estudo realizado com servidores do poder judiciário e do poder executivo de determinado órgão, Abbad *et al.* (2019) descrevem que vantagens como a autonomia, foram mais percebidas pelos servidores do poder judiciário, em detrimento ao percebido pelos servidores do executivo, o que pode ser explicado pela maior rigidez do controle de produtividade atribuído a estes, ou seja, não há unanimidade de que todas as vantagens e desvantagens estarão presentes em todas as aplicações do teletrabalho.

No entanto, alguns fatores podem facilitar o sucesso da adoção do teletrabalho, ou seja, entende-se que podem ser facilitadores para a existência das vantagens e para a minimização das desvantagens. Steil e Barcia (2001) descrevem que devem ser considerados os fatores

presentes nos contextos (i) organizacional, (ii) das funções, (iii) das características individuais, e (iv) domiciliar.

No contexto organizacional, os fatores facilitadores para o sucesso do teletrabalho são, via de regra: a descentralização da estrutura organizacional; a padronização de atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais, e não de regras exaustivas que definam o trabalho nos mínimos detalhes; o estilo Y de gerenciamento, que é pautado nos resultados, não na observação e supervisão constantes dos trabalhadores; valores favoráveis ao teletrabalho, como por exemplo, autonomia, confiança, e comunicação eficaz; compromisso com contratos psicológicos, a fim de haver uma maior integração de toda a organização em prol do sucesso do teletrabalho (STEIL; BARCIA, 2001).

Em relação ao contexto das funções (conjunto de tarefas), são facilitadoras para o sucesso do teletrabalho aquelas que pouco dependem de contato direto com pessoas da organização para que consigam ser desempenhadas, apesar de interdependentes com as desempenhadas por terceiros (STEIL; BARCIA, 2001). Um fator chave foi considerado por Carneval (2019), o de que as tarefas devem possuir entregas definidas, com prazos definidos.

Quanto ao contexto das características individuais, é fundamental que o trabalhador tenha conhecimentos suficientes para uso das TICs que servirão de suporte para o teletrabalho. Além disso, deve ser observado o comprometimento do trabalhador com os resultados, bem como em relação a habilidades que ele detém, como boa administração do tempo, capacidade de lidar com desafios, capacidade de se comunicar com eficácia, e possuir disciplina capaz de manter equilíbrio entre o profissional e o pessoal (STEIL; BARCIA, 2001). Algumas características individuais também devem ser observadas, por possuírem relação com a aceitação e com a crença no teletrabalho como modalidade de trabalhos, como por exemplo, a idade, a distância entre a residência do indivíduo e seu local de trabalho presencial, e a experiência com o teletrabalho (OLIVEIRA, 2019).

O contexto domiciliar, por seu turno, tem como fatores facilitadores a existência de estrutura adequada para a execução das atividades na residência do teletrabalhador, de preferência em um escritório, de modo a evitar a confusão do ambiente profissional com o pessoal, bem como evitar distrações. Além disso, a estrutura adequada evitará acidentes e doenças do trabalho (STEIL; BARCIA, 2001).

A presença dos fatores de sucesso descritos por Steil e Barcia (2001), além de contribuir, como já exposto, com o aumento da incidência das vantagens e redução da incidência das desvantagens, permite que se perceba a viabilidade de implementação do teletrabalho. Os autores serviram de base para pesquisa realizada por Almeida (2018) no

Tribunal de Contas do Ceará, que analisou e descreveu a viabilidade do teletrabalho que já havia sido implementado e que se mostrou, de modo geral, viável na instituição. Apesar desses achados descreverem apenas sobre uma situação já ocorrida, é interessante que os fatores de sucesso sejam considerados antes mesmo das instituições realizarem a implementação, a fim de que sejam identificados os pontos que requerem atenção, ou até mesmo se é ou não viável o uso dessa modalidade de trabalho, evitando que haja desperdício de recursos com uma possível implementação inadequada.

3. PROPOSTA METODOLÓGICA

Neste capítulo são apresentadas as classificações desta pesquisa quanto aos seus aspectos metodológicos, bem como os procedimentos que serão empregados de modo a viabilizar o alcance dos objetivos propostos.

3.1. *Abordagem da pesquisa*

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa pura, ou como uma pesquisa aplicada. Para Gil (2008) uma pesquisa pura possui a finalidade generalização para a criação de teorias, sem se preocupar com a aplicação prática dos conhecimentos gerados. Para o autor, a pesquisa aplicada possui como característica principal o interesse na aplicação dos conhecimentos obtidos.

Além da contribuição que será deixada ao avanço científico, esta pesquisa se justifica pela geração de resultados capazes de ajudar no direcionamento da gestão de políticas de teletrabalho no IFPB e no serviço público como um todo. Por conta disso, esta pesquisa classifica-se, quanto a sua natureza, como pesquisa aplicada, conforme as definições de Gil (2008).

Dentre os tipos de classificações da pesquisa quanto aos seus objetivos, tem-se a pesquisa descritiva como a que busca descrever “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Prodanov e Freitas (2013) ainda complementam que, nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, que se atém a observar, registrar, analisar e ordenar os dados. Uma vez que esta pesquisa se propõe a descrever a percepção de motivação dos TAEs da IFPB quanto à modalidade teletrabalho, enquadra-se como pesquisa descritiva. No entanto é possível classificar esta pesquisa também como exploratória, uma vez que o tema teletrabalho e motivação não dispõe de muitos estudos realizados, uma vez que esse tipo de pesquisa é indicado para temas pouco explorados (GIL, 2008).

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa, uma vez que pesquisas desse tipo analisam os dados de maneira objetiva e mediante o uso de estatística no tratamento dos dados, e os resultados obtidos estão centrados na objetividade (PRODANOV; FREITAS, 2013). A classificação do presente trabalho nessa abordagem é percebida, por exemplo, no instrumento de coleta de dados (questionário), e no método de análise de dados, que utilizou equações para valorar índices que representarão características da amostra estudada.

Há ainda que se falar no delineamento da pesquisa, com a finalidade de confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade. Segundo Gil (2008, p. 49-50), o delineamento da pesquisa:

[...] refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que serão coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. [...] O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso (GIL, 2018, p. 49-50).

Considerando os grupos de delineamento apresentados por Gil (2008), esta pesquisa se enquadra tanto como pesquisa bibliográfica, uma vez que se alicerça em teorias, cujo seu teor foi obtido em livros, artigos científicos e dissertações, quanto em um levantamento de campo (*survey*), pois este tipo de delineamento, muito adequado para pesquisas descritivas, permite que os dados sejam interpretados de maneira objetiva, mediante quantificação, bem como permite que sejam obtidos com maior economia e rapidez.

3.2. Coleta de dados

Para a coleta de dados será aplicado questionário, por meio eletrônico, através da ferramenta Google Forms⁷ aos servidores técnico-administrativos do IFPB, com majoritariamente com perguntas fechadas, a fim de garantir mais objetividade às respostas, tendo em vista também que a pesquisa é classificada como quantitativa e descritiva.

Foi realizada adaptação do modelo de questionário desenvolvido por Ribeiro (2019), o qual a autora se baseou na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e na Teoria da Equidade de Adams, analisando 35 fatores das duas teorias. Devido ao tema desta presente pesquisa, as adaptações foram feitas para contemplar o tema teletrabalho, a partir das vantagens e desvantagens para o indivíduo que essa modalidade de trabalho traz.

Como descrito na seção 2.1.10., embora as teorias motivacionais não sejam excludentes entre si, a teoria da motivação escolhida para servir de base para esta pesquisa, reside no fato da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg fornecer conceitos capazes de

⁷ <https://docs.google.com/forms/u/0/>.

descrever aspectos do teletrabalho, como por exemplo, a estrutura física e tecnológica (fatores higiênicos), e a liberdade para executar o trabalho e definir os objetivos e metas (fatores motivacionais). Ressalte-se que a escolha da teoria não impede que outras venham a trazer contribuições para este trabalho.

Para a adequação do instrumento utilizado por Ribeiro (2019) ao tema teletrabalho, também foram utilizados, como base, as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, listadas no **Quadro 4**, e o questionário utilizado por Araújo (2020), que buscou identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo a percepção de servidores técnico-administrativos da FACISA/UFRN. De posse das vantagens e desvantagens do teletrabalho de nível individual, que impactam direta ou indiretamente a maioria dos servidores, foram associadas, cada uma, aos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. Após essa etapa, foram aglutinadas, divididas, ou tiveram a descrição modificada para passarem a compor os fatores que serão analisados, quanto à sua influência sobre a motivação dos servidores TAEs do IFPB.

Desse modo, o questionário elaborado (Apêndice) foi desenhado com as seguintes divisões:

- Texto introdutório, com breve apresentação da pesquisa, e mensagem direcionada ao respondente, no sentido que haja colaboração de sua parte;
- Percepção do respondente, de modo mais resumido, acerca do teletrabalho no IFPB durante a pandemia, contendo, inclusive, questões abertas para a eventual identificação de novos fatores de análise, possibilitando o aperfeiçoamento do instrumento para futuras pesquisas;
- Perfil do respondente: gênero; idade; escolaridade; tempo de serviço no IFPB (respostas de servidores que possuem menos de 4 anos serão excluídas); nível de classificação do cargo efetivo ocupado; e se ocupante de função gratificada ou cargo de direção;
- Caracterização do exercício do teletrabalho, a fim de se obter dados sobre: quantidade de horas economizadas com deslocamento semanal em decorrência do teletrabalho; quantidade de meses que ficou em teletrabalho; quantidade de pessoas com mais de 17 anos completos que residem na mesma casa; e faixa etária das crianças/adolescentes que residem com o servidor (se for o caso);
- Questões objetivas relacionadas aos fatores de análise, para que os respondentes se posicionem a respeito da **importância** de cada um dos fatores (quanto cada um

influenciou em sua motivação, existindo ou não) e o quanto era perceptível a **existência** desse fator no uso do teletrabalho durante a pandemia. Logo, cada fator foi avaliado duplamente, quanto à importância e quanto à existência, através de escala Likert que varia de 1 a 5, onde 1 é “pouco/nada”, 2 é “abaixo da média”, 3 é “medianamente”, 4 é “acima da média”, e 5 é “muito/totalmente”.

Das 31 vantagens e desvantagens do teletrabalho de nível individual, chegou-se ao número de 20 fatores de análise, com base na teoria dos Dois Fatores, conforme **Quadro 5**.

Quadro 5 - Relação dos fatores apresentados no questionário

(continua)

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	
Fatores higiênicos – Extrínsecos ao indivíduo, devido ao seu caráter preventivo e ligados às condições em torno do trabalho, como por exemplo, o salário percebido, as condições físicas de trabalho e de conforto, as políticas da organização, a relação com a chefia, e as relações com colegas (ROBBINS, 2005).	
• Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal, e similares); • Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral; • Facilidade para conciliar adequadamente as atividades profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares; • Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas; • Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa. • Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades; • Interação social suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades; • Exercer as atividades sem interrupções, em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração; • Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação); • Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.; • Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimento pessoais, etc.); • Salário ser condizente com as metas definidas e a dedicação ao trabalho.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 5 - Relação dos fatores apresentados no questionário

(conclusão)

Fatores motivacionais – Intrínsecos ao indivíduo e estão ligados ao trabalho em si e com os resultados diretos dele, como por exemplo, a liberdade para decidir como executar o trabalho, o reconhecimento pelo trabalho, e a possibilidade de crescimento (ROBBINS, 2005).

- Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição;
- Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores;
- Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades;
- Sentimento que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa;
- Mais satisfação com o trabalho por realiza-lo de casa;
- Manutenção da sensação de pertencimento à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa;
- Reconhecimento, por parte de **colegas e gestores**, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa;
- Compreensão por parte de **familiares e amigos**, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De modo que todos os fatores tenham caráter positivo, ou seja, representem as boas características do teletrabalho, as desvantagens consideradas tiveram sua descrição alterada no questionário, de modo que seja evitada a confusão dos respondentes, bem como do pesquisador durante a tabulação e análise dos dados. A título de exemplificação, a desvantagem do teletrabalho “**interrupções durante a execução das atividades**”, deu origem ao fator “**Exercer as atividades sem interrupções, em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração**”, tornando-se mais clara no questionário com essa apresentação, de modo que tenha caráter positivo, facilite a resposta, e a consequente tabulação e análise.

Em alguns desses 20 fatores apresentados, estão incluídas questões de verificação para testar o nível de atenção dos respondentes, e assim, trazer mais credibilidade às informações colhidas através das respostas. Essas questões de verificação determinam o que deve ser feito, ou seja, qual a alternativa que deve ser selecionada e foram incluídas aos seguintes fatores: “Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa”; “Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores”; e “Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é

capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa”. Ao invés desses fatores possuírem apenas as questões relacionadas à sua **importância** e à sua **existência**, há um terceiro tipo de questionamento indicando a opção que deve ser selecionada, não restando margem para a escolha de alternativa diversa da determinada. As respostas em desacordo com o que foi determinado serão consideradas erros leves (peso 0,667).

Além disso, outro fator foi adicionado ao instrumento de coleta, apresentado como “**16. Por não envolver nem importância, nem existência de um fator motivacional, este item de controle não deve ser respondido**”. As respostas a esse fator estarão em desacordo com o que foi solicitado e constituem erro grave (peso 2,0).

Serão excluídos os questionários respondidos que apresentarem um erro grave ou mais, ou seja, somatória dos pesos maior ou igual a 2,0. Cumpre ressaltar que, caso as três questões de peso leve sejam respondidas de modo errado, somarão peso 2,0, equivalendo a um erro grave.

Preliminarmente o instrumento foi aplicado em forma de teste para seis indivíduos que são TAEs, do IFPB ou não, com no mínimo quatro anos de serviço ou não, a fim de identificar inconsistências e sugestões de melhorias.

Destaque-se que as respostas serão coletadas de modo que resguardarão a identificação dos respondentes, e por conta disso, dispensa-se a submissão desta pesquisa ao registro e à avaliação por Comitê de Ética e Pesquisa, conforme Resolução do Conselho Nacional de Saúde – CNS – nº 510/2016, Art. 1º, Parágrafo único, que dispõe sobre as pesquisas que não serão avaliadas e registradas (BRASIL, 2016).

3.3. *Lócus, população e amostra*

O *lócus* da pesquisa é o Instituto Federal de Ciência Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), entidade pública (autarquia federal) criada em 29 de dezembro de 2008 pela Lei nº 11.892/2008, sendo vinculada ao Ministério da Educação. No entanto, a origem da instituição remonta ao início do Século XX, quando foi criada a Escola de Aprendizizes Artífices em 23 de setembro de 1909, na cidade de João Pessoa, Paraíba. De 1909 a 2008, o IFPB assumiu outras nomenclaturas, como Escola Industrial Coriolano de Medeiros, Escola Técnica Federal da Paraíba e Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba⁸, até que em 2008, com a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica,

⁸ IFPB comemora 110 anos. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2019/09/ifpb-comemora-110-anos>. Acesso em: 30 mai. 2021.

integrou-se à Escola Agrotécnica Federal de Sousa, formando o atual Instituto Federal de Ciência Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (BRASIL, 2008).

O IFPB constitui-se uma instituição voltada à educação básica, superior e profissional, com sede na cidade de João Pessoa-PB. Segundo a Resolução nº 144 do Conselho Superior, de 11 de agosto de 2017, que dispõe do Regimento Geral do IFPB, a instituição possui, de maneira sintética, a seguinte organização administrativa (IFPB, 2017):

- Órgãos gerais e sistêmicos:
 - Conselho Superior;
 - Colégio de Dirigentes;
 - Reitoria.
- Órgãos sistêmicos e especializados:
 - Gabinete do Reitor;
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
 - Conselho de Planejamento, Administração e Finanças;
 - Pró-Reitoria de Ensino;
 - Pró-Reitoria de Administração e Finanças;
 - Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação;
 - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura;
 - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;
 - Diretorias Sistêmicas;
 - Diretorias Especiais que venham a ser criadas por resolução do Conselho Superior.
- Órgãos gerais locais:
 - Os *campi*;
 - Conselhos Diretores dos *campi*;
 - Diretorias Gerais dos *campi*;
 - Unidades descentralizadas ou desconcentradas;
 - *Campi* avançados.
- Órgãos locais especializados:
 - Diretorias de Desenvolvimento de Ensino;
 - Diretorias de Administração e Planejamento;
 - Diretorias de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação;
 - Diretorias de Extensão de Cultura;

○ Diretorias de Assuntos Estudantis.

As ações de toda essa estrutura do IFPB são possíveis por intermédio do quadro funcionários terceirizados e de servidores, estes sendo temporários ou efetivos. Os servidores efetivos que atuam na instituição ocupam cargos de duas carreiras do serviço público federal: carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, que contempla o cargo de docente; e a carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Esta carreira contempla diversos cargos que são classificados pelos níveis A, B, C, D e E, conforme requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, experiência, formação especializada, risco e esforço físico necessários para que suas atribuições sejam desempenhadas, conforme dispõe a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

A população estudada é os TAEs do IFPB. Segundo dados do Governo Federal do mês de junho de 2022⁹, o IFPB possui um quadro 1.078 TAEs em atividade. No entanto, para esta pesquisa, foram considerados apenas os servidores que possuem no mínimo quatro anos de efetivo exercício na instituição e que não estejam cedidos para outros órgãos da Administração Pública, população que totaliza 936 TAEs. A definição desse tempo de exercício na instituição reside na suposição de que esses servidores desempenharam suas atividades via teletrabalho por no máximo 2 anos em virtude da pandemia, e trabalharam presencialmente no mínimo também por 2 anos, sendo essa similaridade capaz de permitir uma comparação entre os dois regimes de trabalho.

Objetivou-se realizar um recorte desta população por meio de uma amostra, que consiste em um sub-conjunto reduzido da população e foi definida de forma não-probabilística por questões de custo e maior flexibilidade (COOPER; SCHINDLER, 2003). Dentre as categorias de amostra não-probabilística, será utilizada a amostragem por conveniência, tendo em vista que serão observados alguns indivíduos que estejam mais acessíveis para fazer parte do estudo (HAIR JR., et. al, 2005; GIL, 2008).

Considerando a população de 936 TAEs, o tamanho da amostra estudada foi 130 respondentes, o que equivale a um grau de confiança de 95% e a uma margem de erro de 8%, conforme obtido pela calculadora de tamanho de amostra *Survey Monkey*¹⁰, por meio da equação $TA = [z^2 \times p(1 - p) / e^2] / \{1 + [z^2 \times p(1 - p) / e^2 N]\}$, onde:

- TA = Tamanho da amostra;
- z = Escore de 1,96, considerando o grau de confiança de 95%;

⁹ **Gestão de Pessoas (Executivo Federal) – Cargos Vagos e Vacâncias.** Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/servidores-executivo-federal-cargos-vagos>. Acesso em 02 jul. 2022.

¹⁰ **Calculadora de tamanho de amostra.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

- p = Proporção de 50%, uma vez que não se sabia o % que cada alternativa receberia;
- e = Margem de erro;
- N = Tamanho da população.

3.4. *Análise dos dados*

A fim de realizar uma boa organização, os dados obtidos com os questionários foram compilados e apresentados por meio de gráficos e tabelas, com auxílio do Microsoft Excel, para que em seguida fosse iniciada a análise propriamente dita, que, de modo sucinto, consistiu nos seguintes pontos:

- i) Apresentação do perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho;
- ii) Apresentação da percepção geral dos respondentes, acerca do teletrabalho no IFPB durante a pandemia, e identificação, por meio de tabulação manual, das características mencionadas nas questões abertas;
- iii) Correlacionar alguns itens do perfil dos respondentes e da caracterização do exercício do teletrabalho à percepção geral acerca do teletrabalho, ou seja, verificar a relação entre o disposto em i e ii;
- iv) Apresentação da percepção detalhada dos respondentes em relação à importância e à existência dos fatores presentes no **Quadro 5**. De posse da importância e da existência, definir a capacidade motivacional institucional dos fatores, ou seja, o poder de motivar que cada fator possui, considerando sua importância e sua ausência. Em seguida, comparando os fatores entre si, identificar e ranquear os mais importantes, existentes, e com maior capacidade motivacional institucional no regime de teletrabalho, obtendo informações relevantes para as futuras políticas de teletrabalho na instituição.

Por intermédio dessa análise, buscou-se identificar e destacar, principalmente, as necessidades percebidas pelos servidores como possíveis fatores relevantes para a motivação e o que eles consideram que foi mais ausente na instituição, no contexto do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. De posse dessas informações, é possível sugerir mudanças para os gestores do IFPB, dada a possibilidade de implementação do teletrabalho nos termos da IN nº 65/2020, como descrito no capítulo 1. Apesar da adoção do teletrabalho em contextos diferentes, compreender a percepção dos servidores em um contexto passado do teletrabalho, pode trazer *insights* valiosos para o sucesso de uma futura implementação dessa

modalidade de trabalho, sobretudo na instituição estudada. Para elencar esses fatores e auxiliar o objetivo geral da pesquisa, foi utilizado o método estabelecido por Ribeiro (2019) para inferir um ranking de importância e existência. Nesta pesquisa, o termo “importância” passou a ser chamado de “Capacidade Motivacional Absoluta” (CMA). O termo “existência”, por seu turno, passou a ser chamado de “Presença Institucional” (PI).

Exemplificando a atribuição de pesos dados às medalhas em competições esportivas, onde o bronze, a prata, e o ouro podem ter, respectivamente, peso 2, 3, e 5, de tal modo que dois bronzes têm valor pouco maior que uma prata, e duas pratas valor pouco maior que um ouro, Ribeiro (2019) se baseou na sequência de Fibonacci e definiu cinco pesos a serem atribuídos ao número de respostas de cada alternativa de uma escala de Likert, presentes em seu estudo sobre motivação. Os pesos 8:5:3:2:1, utilizados pela pesquisadora, relacionaram-se, respectivamente, às alternativas “muito/totalmente”, “acima da média”, “medianamente”, “abaixo da média”, “pouco/nada”.

Os números que compõem a sequência de Fibonacci possuem uma razão entre si, e à medida que se avança na sequência (0:1:1:2:3:5:8:13:21:34:55:89:144...), a razão de determinado número em relação ao seu antecessor aproxima-se do que se chama de **número de ouro**, ou **proporção áurea**, ou ainda, **proporção divina**. O número de ouro representa uma proporção perfeita, é algo belo e admirável, e está presente em elementos da natureza, como por exemplo, na concha de um nautilus marinho, e em obras de arte e de arquitetura, como por exemplo, em Monalisa, de Leonardo da Vinci, e no Partenon, na Grécia.

Representado pela letra grega Φ (*phi*), o número de ouro, possui valor aproximado de 1,618, obtido através da equação $\Phi = \frac{1+\sqrt{5}}{2}$. Por representar uma proporção perfeita, o número de ouro foi considerado para a atribuição dos seguintes pesos às alternativas selecionadas pelos respondentes:

- 0, para a alternativa “pouco/nada”;
- 1, para a alternativa “abaixo da média”;
- $\Phi = 1,618$, para a alternativa “medianamente”;
- $\Phi^2 = 2,618$ para a alternativa “acima da média”;
- $\Phi^3 = 4,236$, para a alternativa “muito/totalmente”.

Para construir um escore em forma de porcentagem acerca da “Capacidade Motivacional Absoluta” (CMA) e da “Presença Institucional” (PI) dos fatores presente no questionário, utilizaram-se, para cada um dos fatores, as seguintes equações, adaptadas da pesquisa de Ribeiro (2019):

- $CMA = 100 (0n_p + 1n_b + 1,618n_m + 2,618n_a + 4,236n_t) / 4,236r$
- $PI = 100 (0n_p + 1n_b + 1,618n_m + 2,618n_a + 4,236n_t) / 4,236r$

Onde:

- n_p = número de repostas para a alternativa “pouco/nada”
- n_b = número de repostas para a alternativa “abaixo da média”
- n_m = número de repostas para a alternativa “medianamente”
- n_a = número de repostas para a alternativa “acima da média”
- n_t = número de repostas para a alternativa “muito/totalmente”
- r = total de respondentes

A partir da PI de cada fator, é possível obter os respectivos percentuais de “Ausência Institucional” (AI), através da seguinte equação:

- $AI = 100 - PI$

Através da AI, sabe-se o quanto aquele fator é ausente na instituição. Relacionando-o à CMA do respectivo fator, é possível saber o quanto aquele ele, caso aplicado onde é ausente, tem poder de influência sobre a motivação. Para isso, será considerada a “Capacidade Motivacional Institucional” (CMI), definida pela seguinte equação:

- $CMI = CMA \times AI$

Aplicadas as fórmulas a cada um dos fatores, foram obtidos os respectivos resultados, que estão dispostos em gráficos e tabelas na próxima seção, para fins de discussão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como descrito no capítulo 3, seção 3.3, a população estudada é o quadro de TAEs do IFPB que possuem no mínimo quatro anos de efetivo exercício na instituição e que não estejam cedidos para outros órgãos da Administração Pública, população que totaliza 936 indivíduos. Após o envio do instrumento de coleta de dados para os servidores, houve o retorno de 181 respostas. Destas, 51 foram eliminadas por apresentarem erros graves nas questões de verificação de atenção do respondente, restando assim 130 respostas válidas, que são as consideradas para a apresentação e análise dos dados.

Os resultados e discussões desta pesquisa estão dispostos neste capítulo, da seguinte forma: i) apresentação do perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho; ii) apresentação da percepção geral dos respondentes, acerca do teletrabalho no IFPB durante a pandemia; iii) apresentação da correlação de itens do perfil dos respondentes e da caracterização do exercício do teletrabalho aos dados de percepção geral acerca do teletrabalho; e iv) apresentação da percepção dos respondentes em relação à importância e à existência dos fatores presentes no **Quadro 5**¹¹, tratando-os individualmente, correlacionando-os às teorias motivacionais e a estudos sobre teletrabalho (iv-A), para em seguida, comparando os fatores entre si (iv-B), identificar e elencar as principais fragilidades do regime de teletrabalho no IFPB, obtendo informações relevantes para as futuras políticas de teletrabalho na instituição.

4.1. Perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho

Tabulados os dados obtidos na aplicação dos questionários, foi possível identificar o perfil dos respondentes, conforme **Quadro 6**.

Quadro 6 - Perfil dos respondentes

(continua)

Categoria	Opções de resposta	Número de respondentes / %
Gênero	Feminino	54 (42%)
	Masculino	76 (58%)
Idade (em anos completos)	30 ou menos	11 (8%)
	31 a 40	68 (52%)
	41 a 50	35 (27%)
	51 a 60	16 (12%)
Nível de escolaridade	Ensino fundamental	1 (1%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

¹¹ O Quadro 5, presente na Seção 3.2., traz os fatores motivacionais e higiênicos relacionados ao teletrabalho.

Quadro 6 - Perfil dos respondentes

(conclusão)

	Ensino médio/técnico	1 (1%)
	Ensino superior	15 (12%)
	Especialização	66 (51%)
	Mestrado	39 (30%)
	Doutorado	8 (6%)
Tempo de serviço no IFPB (em anos completos)	4 a 8 anos	65 (50%)
	9 a 15 anos	49 (38%)
	16 a 22 anos	4 (3%)
	Mais de 22 anos	12 (9%)
Unidade de atuação	Reitoria/Pró-reitorias/Diretorias	42 (32%)
	Campus João Pessoa	31 (24%)
	Campus Cajazeiras, Campina Grande, ou Sousa	16 (12%)
	Outras unidades	41 (31%)
Nível de classificação do cargo	Nível A	0 (0%)
	Nível B	2 (2%)
	Nível C	15 (12%)
	Nível D	61 (47%)
	Nível E	52 (40%)
Ocupante de Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)	Sim	63 (48%)
	Não	67 (52%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A partir do **Quadro 6**, observa-se que há um percentual ligeiramente maior de respondentes do sexo masculino (58%), em relação aos respondentes do sexo feminino (48%). Apenas essas alternativas tiveram respostas, apesar da existência das alternativas “outro”, e “não desejo responder”.

Em relação à idade, mais da metade dos respondentes possui entre 31 e 40 anos (52%), seguida de uma parcela que tem entre 41 e 50 anos (27%), e que somados, representam 79% de todos os representantes. Os indivíduos com mais de 50 anos somaram 13%, e os que possuem menos de 30 anos, representam apenas 8% do total de respondentes.

Quanto à escolaridade dos respondentes, pouco mais da metade possui especialização (51%), seguido de mestres (30%), graduados (12%), doutores (6%), ensino médio (1%), e ensino fundamental (1%), o que pode vir a refletir no grau de escolaridade da população estudada. Os dados obtidos mostraram ainda que metade dos respondentes (50%) possui entre

4 e 8 anos de instituição, ao passo que 38% possuem entre 9 e 15 anos, 3% entre 16 e 22 anos, e 9% mais de 22 anos como servidores do IFPB.

A respeito da unidade de lotação dos servidores, aproximadamente um terço dos respondentes (32%) atuam na reitoria ou em seus respectivos órgãos sistêmicos (pró-reitorias e diretorias). A soma dos maiores *campi* em número de servidores (João Pessoa, Cajazeiras, Campina Grande, Sousa), totaliza 36% dos respondentes. Os outros 31% dos respondentes, são servidores lotados nos *campi* menores da instituição, como por exemplo, Cabedelo, Monteiro, e Patos.

Em relação ao nível do cargo, considerando as classificações A, B, C, D e E, conforme requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, experiência, formação especializada, risco e esforço físico necessários, presente na carreira dos TAEs, observa-se que quase metade dos respondentes são servidores ocupantes de cargo de nível D (47%), que exigem como requisito mínimo de escolaridade o ensino médio/técnico. Outra parte significativa dos respondentes ocupa cargo de nível E (40%), que exigem ensino superior completo. Os cargos de nível B e C foram menos representados dentre os respondentes, que somados representam 14%. Dentre a amostra, não houve nenhum servidor ocupante de cargo de nível A. Quando questionados a respeito da ocupação ou não de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG), percebe-se que houve respondentes em número parecido nos dois segmentos. Os respondentes que não ocupam CD ou FG totalizaram 52%. Os ocupantes, por seu turno, totalizaram 48%.

A caracterização do exercício do teletrabalho traz dados sobre aspectos do contexto de teletrabalho de cada servidor, conforme dispostos no **Quadro 7**.

Quadro 7 - Caracterização do exercício do teletrabalho

(continua)

Categoria	Opções de resposta	Número de respondentes / %
Quantidade de horas semanais economizadas com deslocamento para o trabalho	Até 4 horas	51 (39%)
	Mais de 4 até 8 horas	52 (40%)
	Mais de 8 até 12 horas	14 (11%)
	Mais de 12 até 16 horas	8 (6%)
	Mais de 16 horas	5 (4%)
Tempo (em meses) de trabalho remoto (integral ou parcial) durante a pandemia	Até 6 meses	8 (6%)
	Mais de 6 até 12 meses	18 (14%)
	Mais de 12 até 18 meses	45 (35%)
	Mais de 18 até 24 meses	49 (38%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 7 - Caracterização do exercício do teletrabalho

(conclusão)

	Mais de 24 meses	10 (8%)
Quantas pessoas com mais de 17 anos completos que residem com o respondente	Moro sozinho(a)	10 (8%)
	Uma pessoa	84 (64%)
	Duas pessoas	19 (15%)
	Três pessoas ou mais	17 (13%)
Faixa etária das crianças/adolescentes residentes com o respondente	Nenhuma criança/adolescente	54 (42%)
	Pelo menos uma com 5 anos	37 (28%)
	Pelo menos uma com até 5 anos e outra com mais idade	12 (9%)
	Pelo menos uma com 6 a 10 anos	11 (8%)
	Pelo menos uma com 6 a 10 anos e outra com mais idade	5 (4%)
	Pelo menos uma com 11 a 14 anos	6 (5%)
	Pelo menos uma com 15 a 17 anos	5 (4%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao trabalhar remotamente durante a pandemia, os servidores deixaram de se deslocar semanalmente por determinada quantidade de horas. Os respondentes que deixaram de se deslocar ao trabalho por mais de 4 a 8 horas representaram 40%, seguidos dos que deixaram de se deslocar por até 4 horas (39%), mais de 8 até 12 horas (11%), mais de 12 até 16 horas (6%), e uma pequena parcela deixou de se deslocar para o trabalho por mais de 16 horas semanais (4%).

No tocante à quantidade de meses em que os servidores permaneceram trabalhando remotamente durante a pandemia, seja de maneira híbrida ou integral, a maioria dos respondentes trabalharam remotamente mais de 12 meses até 18 meses (35%) e mais de 18 até 24 meses (38%), seguidos dos que trabalharam mais de 6 até 12 meses (14%), mais de 24 meses (8%), e um percentual menos expressivo trabalhou até 6 meses (6%).

Quando questionados sobre a quantidade de pessoas residentes na mesma casa, e que possuem mais de 17 anos, a maioria respondeu residir com uma pessoa (64%), seguidos dos que residem apenas com duas pessoas (15%), três pessoas (13%), e uma pequena parcela de respondentes residem sozinhos (8%).

Apesar das inúmeras possibilidades de respostas em relação às crianças/adolescentes que residem com o servidor, identificou-se pouco menos da metade dos servidores respondentes não residem com nenhuma criança/adolescente (42%). Quanto aos demais, 28% residem apenas com criança(s) com até 5 anos completos, 12% residem com criança(s) com

até 5 anos completos e outra(s) de mais idade, 11% residem apenas com criança(s) com 6 a 10 anos completos, 5% com criança(s) entre 6 e 10 anos completos e outra(s) de mais idade, 6% apenas com crianças entre 11 e 14 anos completos, e 5% com adolescentes entre 15 e 17 anos completos.

4.2. *Percepção geral sobre o teletrabalho*

Nesta seção, serão apresentados os dados que representam a percepção geral dos servidores do IFPB em relação ao teletrabalho, a respeito de sua motivação ao passar para esta modalidade durante a pandemia, e a respeito da avaliação dada à adaptação ao teletrabalho. Esses dados foram compilados e podem ser observados no **Quadro 8**.

Quadro 8 - Percepção geral sobre o teletrabalho

Categoria	Opções de resposta	Número de respondentes / %
Nível de motivação ao passar do regime presencial para o teletrabalho (integral ou parcial)	Diminuiu Muito	8 (6%)
	Diminuiu moderadamente	33 (25%)
	Permaneceu a mesma	42 (32%)
	Aumentou moderadamente	24 (18%)
	Aumentou muito	23 (18%)
Avaliação dada à adaptação ao regime de teletrabalho	Não me adaptei, não me sinto à vontade	7 (5%)
	Adaptei-me, mas não via a hora de retornar ao regime presencial	27 (21%)
	Em termos de adaptação, não vejo diferença entre trabalho presencial ou remoto	2 (2%)
	Adaptei-me, gostei bastante, mas tem que mesclar com o regime presencial	63 (48%)
	Adaptei-me rapidamente e prefiro trabalhar de casa do que presencialmente	31 (24%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A partir desses dados obtidos, pode-se inferir, preliminarmente, que não há uma resposta concisa de que o teletrabalho contribuiu ou não, de um modo geral, com a motivação dos servidores, uma vez que os percentuais de nível de motivação indicam muita proximidade entre os servidores que tiveram sua motivação diminuída muito ou moderadamente (32%), mantida como antes do teletrabalho (32%), e, ligeiramente superior, aumentada muito ou moderadamente (36%). Isso sugere que a implementação do teletrabalho vai agradar/motivar um número parecido com o de servidores que irá desagradar/desmotivar, sendo que estes poderão simplesmente optarem por não participar da modalidade de trabalho, fazendo com

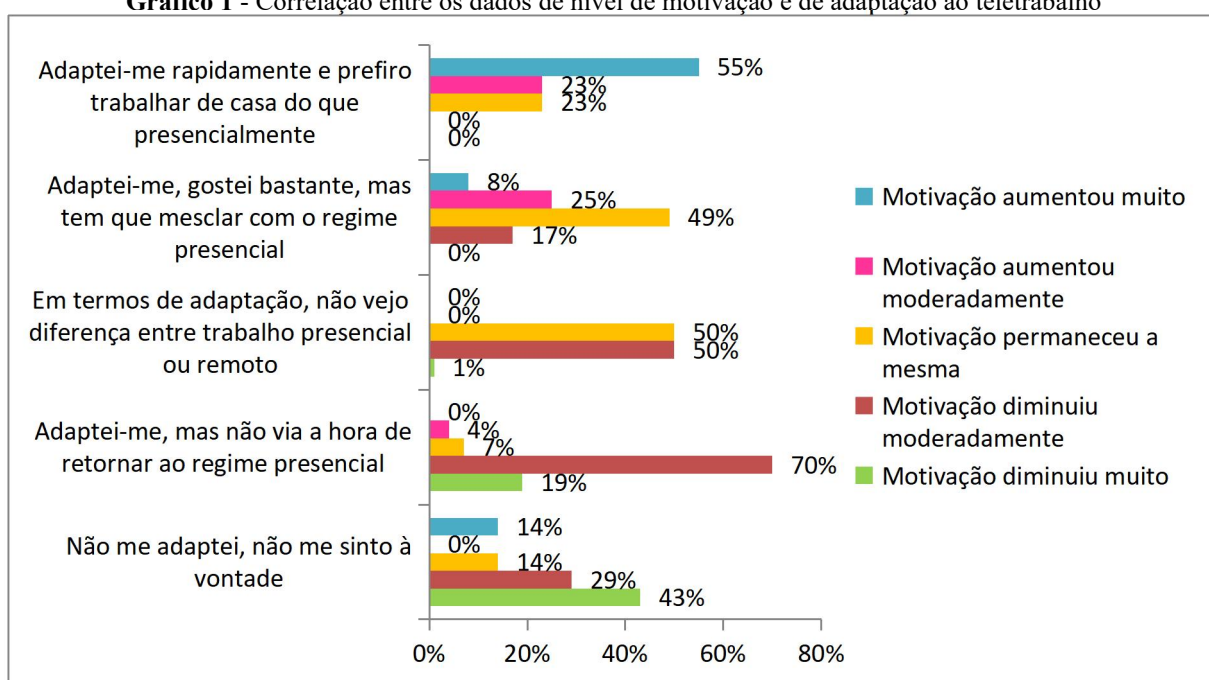
que o alcance do teletrabalho seja menor no âmbito do IFPB. Diante disso, torna-se necessária uma análise mais detalhada, a fim de identificar os fatores que mais impactam na motivação.

Quanto à avaliação acerca da adaptação ao teletrabalho, os dados obtidos indicam que 24% se adaptaram e preferem trabalhar exclusivamente de casa, enquanto que expressivos 48% se adaptaram, mas acham que o teletrabalho deve ser mesclado com o regime presencial. Tamaña expressividade pode estar relacionada com a necessidade de eliminar ou diminuir a incidência de algumas desvantagens do teletrabalho, como o isolamento social, que, conforme Faria (2020), pode ser amenizado com o teletrabalho parcial, haja vista que o contato do indivíduo com seus colegas será mantido. Somados, o percentual de respondentes que se adaptaram ao teletrabalho, assim como gostaram ou têm preferência pela modalidade, seja integralmente ou parcialmente remoto, chega a 72%.

Além desses, outros 27% também se adaptaram, porém ansiavam pelo retorno do trabalho presencial. Esses dados sugerem que, com a implementação permanente do teletrabalho no IFPB, há a possibilidade de boa adesão pelos servidores, já que tiveram um bom nível de adaptação durante a experiência do teletrabalho na pandemia, devendo ainda ser considerado que a adaptação representa um importante elemento para um melhor desempenho do teletrabalho, conforme pontua Mello (1999). O percentual dos que não viram diferença na adaptação, ou ainda, não se sentiram adaptados, totaliza apenas 7% das respostas.

Quando correlacionados, o nível de motivação e a adaptação ao teletrabalho permitem que sejam extraídas algumas informações, conforme dados apresentados no **Gráfico 1**.

Gráfico 1 - Correlação entre os dados de nível de motivação e de adaptação ao teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No grupo dos servidores que se adaptaram rapidamente e preferem trabalhar de casa, houve o maior percentual registrado de grande aumento da motivação (55%). Outros 23% (totalizando, então, 78%) desse mesmo grupo afirmaram ter havido um aumento moderado na motivação. Outra parcela do grupo afirmou que não houve alteração na motivação, e nenhum respondente do grupo afirmou ter havido algum tipo de redução na motivação. Logo, essas constatações sugerem que a adaptação considerada para que haja aumento na motivação dos servidores.

Para o segundo grupo, que relata adaptação ao teletrabalho, mas o quer mesclado ao regime presencial, ainda se tem um bom número de respondentes que se sentiram motivados, mas inferior em “Aumentou muito” (8%) e da mesma ordem em “Aumentou moderadamente” (25%), comparado ao grupo que se adaptou e prefere trabalhar remotamente. Surge ainda um conjunto importante de respondentes que dizem não ver diferença (49%) entre trabalho remoto e presencial para a motivação. Ainda em comparação com o grupo anterior, começam a aparecer pessoas (17%) com a motivação moderadamente diminuída.

Os servidores que não viram diferença na adaptação relataram permanência na motivação, ou redução moderada, mas o que mais chama a atenção no **Gráfico 1** é que dos 27 respondentes que afirmaram ter se adaptado, mas não viam a hora de retornar para o regime presencial, 70% tiveram sua motivação moderadamente reduzida, ou seja, havia adaptação, mas não havia motivação. Combinando essa constatação com a da primeira conclusão, da importância de trabalhar a adaptação, percebe-se que essa providência é importante, mas não garante que a pessoa ficará mais motivada, já que mesmo quem se considera adaptado é desmotivado pelo teletrabalho, exigindo-se dessa forma, que sejam identificados outros fatores capazes de influenciar a motivação.

Ainda se tratando da percepção geral relacionada ao teletrabalho, os servidores foram indagados, através de questões abertas, sobre quais seriam as características ou aspectos do teletrabalho que influenciaram positivamente e negativamente sua motivação, podendo haver a menção de várias características por um mesmo respondente. Os dados foram tabulados manualmente, a fim de verificar se, nas respostas espontâneas apresentadas, há fatores que possam vir a contribuir com o aprimoramento do instrumento aplicado, sobretudo em relação aos fatores definidos no **Quadro 5**.

Quanto às características/aspectos que influenciaram positivamente a motivação, o **Quadro 9** traz as características espontaneamente mencionadas pelos servidores respondentes, assim como quantidade de menções e o % da amostra de servidores por característica.

Quadro 9 - Características/aspectos com influência positiva sobre a motivação - respostas espontâneas

Características/aspectos do regime de teletrabalho (questões abertas)	Quantidade de menções	% de servidores que mencionaram
Flexibilidade	51	39%
Melhor gerenciamento do tempo	32	25%
Redução dos deslocamentos	31	24%
Mais tempo em casa / com a família	20	15%
Redução de gastos	14	11%
Comodidade/conforto	13	10%
Autonomia	9	7%
Redução do estresse com deslocamento	8	6%
Aumento da produtividade	8	6%
Maior concentração	6	5%
Tranquilidade do ambiente	5	4%
Foco nos resultados	5	4%
Nenhuma vantagem identificada	4	3%
Segurança	3	2%
Ampliação do uso dos processos eletrônicos	3	2%
Liberdade em relação à vestimenta	1	1%
Falta de interação	1	1%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Considerando as características mencionadas espontaneamente por pelo menos 10% dos servidores, observa-se que a maioria delas estão contempladas nos fatores de análise definidos no **Quadro 5**, ainda que com outra nomenclatura, ou aglutinadas a outras características para formarem um só fator. A exceção fica por conta da característica “redução de gastos”, que foi mencionada por 11% dos respondentes, mas não está inclusa em nenhum fator de análise, o que sugere uma revisão para futuras pesquisas. As demais características mencionadas por menos de 10% dos respondentes, ou já foram contempladas pelos fatores de análise, ou não representam significância para sua inclusão no instrumento.

Em relação às características/aspectos que influenciaram negativamente a motivação, as características espontaneamente mencionadas podem ser observadas no **Quadro 10**, assim como quantidade de menções e o % da amostra que de servidores por característica.

Quadro 10 - Características/aspectos com influência negativa sobre a motivação - respostas espontâneas

(continua)

Características/aspectos do regime de teletrabalho (questões abertas)	Quantidade de menções	% de servidores que mencionaram
Falta de interação com outras pessoas	41	32%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 10 - Características/aspectos com influência negativa sobre a motivação - respostas espontâneas (conclusão)

Indefinição do horário de trabalho	33	25%
Nenhuma desvantagem identificada	10	8%
Confusão entre a vida pessoal e profissional	10	8%
Aumento do volume de trabalho	9	7%
Dificuldades na comunicação	9	7%
Infraestrutura para o teletrabalho	8	6%
Dificuldades com ferramentas tecnológicas	7	5%
Falta de motivação e engajamento da equipe	5	4%
Falta de compreensão da família	5	4%
Dificuldades para desempenhar algumas atividades	5	4%
Interrupções/distrações	5	4%
Muito tempo em casa	3	2%
Ausência de ajuda de custos/equipamentos	3	2%
Falta de disciplina	2	2%
Aumento de gastos	2	2%
Falta de integração com outros setores	1	1%
Falta de apoio da instituição	1	1%
Dificuldade de adaptação	1	1%
Definição de demandas	1	1%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Seguindo a lógica de considerar apenas as características mencionadas espontaneamente por pelo menos 10% dos servidores, observa-se que a característica “falta de interação com outras pessoas” já consta no rol de fatores de análise definidos no **Quadro 5**, ainda que com outra nomenclatura. Em relação à outra característica mencionada por número considerável de respondentes, “indefinição do horário de trabalho” (25%), esta foi incluída aos fatores relacionados à flexibilidade de trabalho e ao gerenciamento do tempo, por exemplo. As demais características mencionadas por menos de 10% dos respondentes, ou já foram contempladas pelos fatores de análise, ou não representam significância para sua inclusão no instrumento.

Apesar dessa análise das respostas espontâneas visarem à identificação de características não contempladas nos fatores de análise do instrumento, para o aperfeiçoamento do mesmo, chama a atenção o fato das características mais mencionadas (positiva e negativa) irem ao encontro das vantagens e desvantagens mais recorrentes nos estudos que tratam sobre teletrabalho. A flexibilidade tem a ver com as mudanças que permitem aos indivíduos exercerem maior controle sobre suas vidas (LONGO, 2007). A

menção a essa vantagem tem estreita relação com suas consequências no contexto do teletrabalho. É através da flexibilidade que os trabalhadores ajustam seus horários de trabalho e conseguem usufruir de outras vantagens do teletrabalho, como por exemplo, a autonomia e a conciliação de atividades profissionais com atividades pessoais (MELLO, 1999; RABELO, 2000; STEIL; BARCIA, 2001; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; ANCHIETA, 2019; PEREIRA *et al.*, 2019; BRIDI *et al.*, 2020; FARIA 2020, FILARDI *et al.*, 2020).

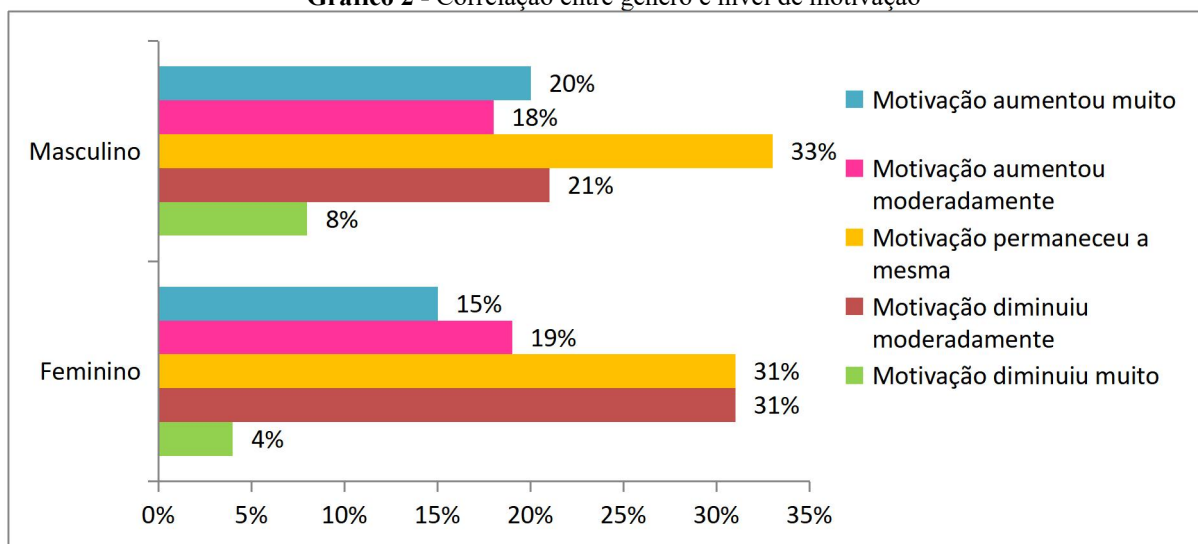
Quanto à característica negativa mais mencionada, a falta de interação com outras pessoas, além de muito recorrente nos estudos sobre teletrabalho como uma de suas principais desvantagens e ocasionar o isolamento social, leva a outras desvantagens, como a sensação de não pertencimento à organização (RABELO, 2000; VILARINHO e PASCHOAL, 2016; FILARDI *et al.*, 2020), e a dificuldade de desenvolvimento da carreira, uma vez que pode haver menor visibilidade das capacidades dos teletrabalhadores (BARROS e SILVA, 2010).

4.3. Perfil dos respondentes e caracterização do exercício do teletrabalho versus percepção geral

A fim de descobrir o quanto algumas variáveis influenciam na motivação e adaptação da população estudada, alguns itens do perfil dos respondentes e da caracterização do exercício do teletrabalho foram correlacionados aos dados obtidos na percepção geral acerca dessa modalidade de trabalho.

No que diz respeito ao gênero dos respondentes correlacionados aos níveis de motivação (**Gráfico 2**) e à adaptação ao teletrabalho (**Gráfico 3**), obtém-se os seguintes dados:

Gráfico 2 - Correlação entre gênero e nível de motivação



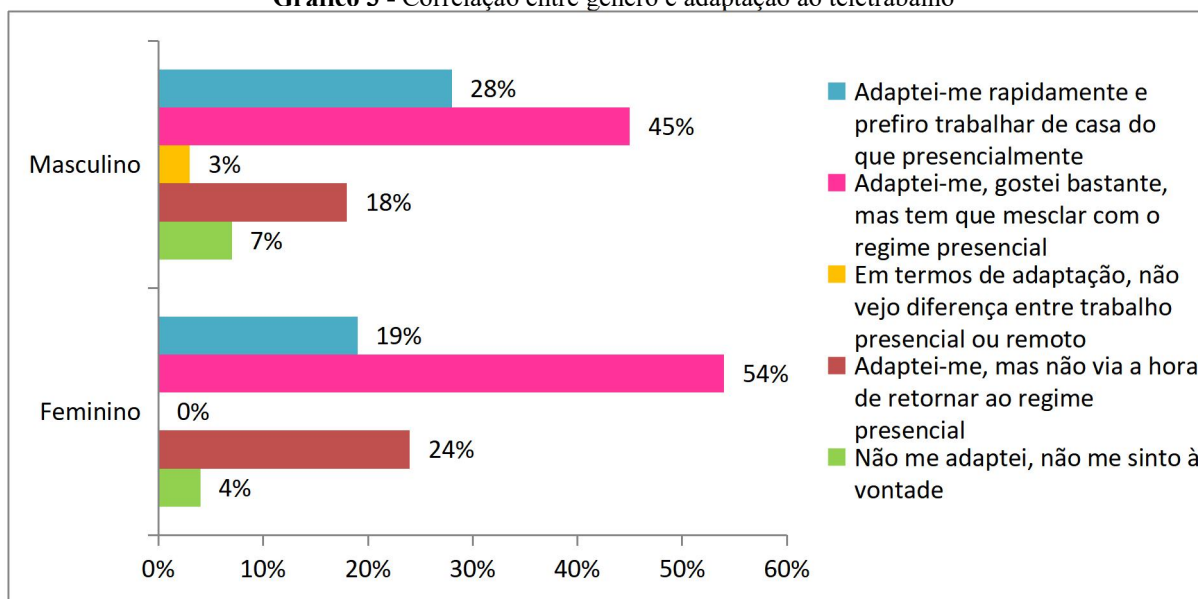
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os dados do **Gráfico 2** indicam que, dentre os servidores do gênero masculino, 20% tiveram muito aumento nos níveis de sua motivação, que somados aos 18% que tiveram aumento moderado, totalizam 38% de pessoas do gênero que tiveram aumento na motivação. Os indivíduos do sexo masculino que tiveram manutenção nos níveis de motivação correspondem a 33%, e os que tiveram redução na motivação (redução moderada somada a grande redução) totalizam 29%.

Dentre os servidores do gênero feminino, 15% tiveram muito aumento nos níveis de sua motivação, que somados aos 19% que tiveram aumento moderado, totalizam 34% de pessoas do gênero que tiveram aumento na motivação. O percentual dos que tiveram os níveis de motivação mantidos foi de 31%, e os que tiveram redução na motivação (redução moderada somada a grande redução) totalizam 35%.

Nota-se que o gênero masculino apresentou um percentual maior de aumento de motivação, e menor percentual de redução de motivação, quando comparado ao aumento e à redução da motivação do gênero feminino. Isso vai ao encontro de Araújo (2020), que identificou em seu estudo uma leve diferença entre os gêneros feminino e masculino, tendo o último apresentado um índice maior de motivação no teletrabalho. No estudo de Aguiar (2020), o percentual de mulheres motivadas atingiu aproximadamente 53%, comparado ao percentual de desmotivação ou de neutralidade. Logo, não parece ser conclusivo que o gênero, por si só, teve influência sobre o grau de motivação dos teletrabalhadores.

Gráfico 3 - Correlação entre gênero e adaptação ao teletrabalho



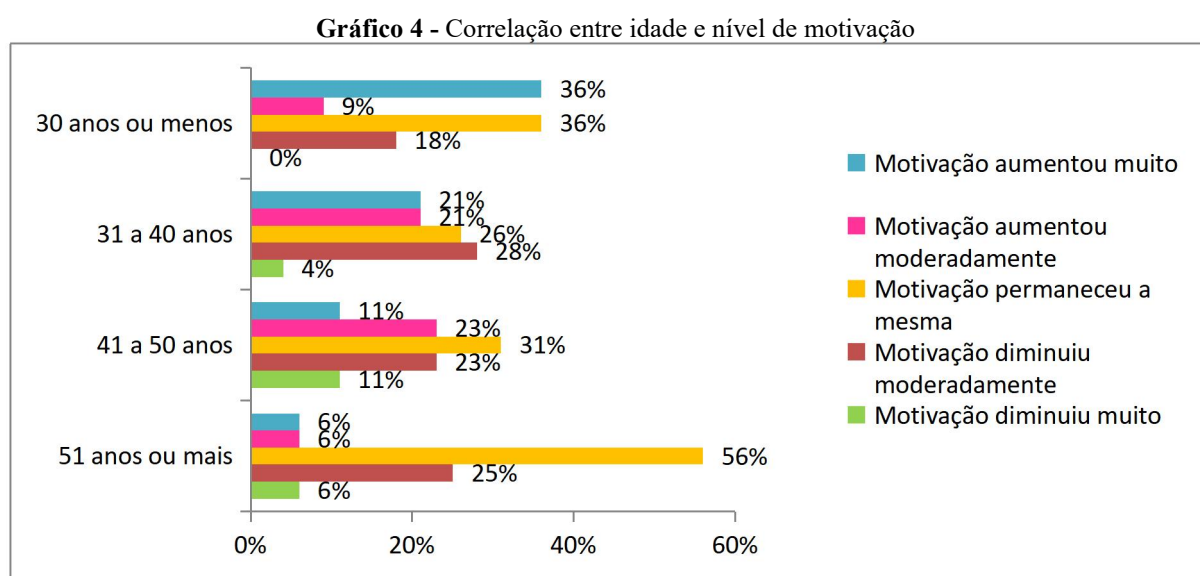
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os dados apresentados no **Gráfico 3** indicam que, dentre os servidores do gênero masculino, 28% se adaptaram e preferem trabalhar remotamente, enquanto que 45% se

adaptaram, mas preferem o regime híbrido de teletrabalho. Somados, os percentuais dos que se adaptaram e preferem trabalhar remotamente ou no regime híbrido, ficam em torno de 72%. Os que não viam diferença na adaptação (3%) e os que se adaptaram, mas ansiavam pelo retorno ao regime presencial (18%), somados, representam 21% dos respondentes do gênero masculino. Uma pequena parcela de 7% não se adaptou de maneira alguma.

Dentre os respondentes do gênero feminino, os que se adaptaram e preferem trabalhar remotamente são 19%, enquanto que 54% se adaptaram, mas preferem o teletrabalho híbrido. Somados, os percentuais dos que se adaptaram e preferem trabalhar remotamente ou parcialmente remotamente, ficam em torno de 72% - mesmo percentual dos servidores do gênero masculino. Não houve servidores do gênero que pertença ao grupo dos que não viram diferença na adaptação entre trabalho presencial e remoto. Quanto aos servidores que se adaptaram, mas não viam a hora de retornar ao regime presencial, houve um percentual de respostas de 24%, e os que não se adaptaram, representaram apenas 4%. Comparando os percentuais dos dois gêneros, nota-se que não há diferenças significativas em termos de adaptação.

Em relação à idade dos respondentes e ao nível de motivação com o teletrabalho, o **Gráfico 4** traz os seguintes dados:



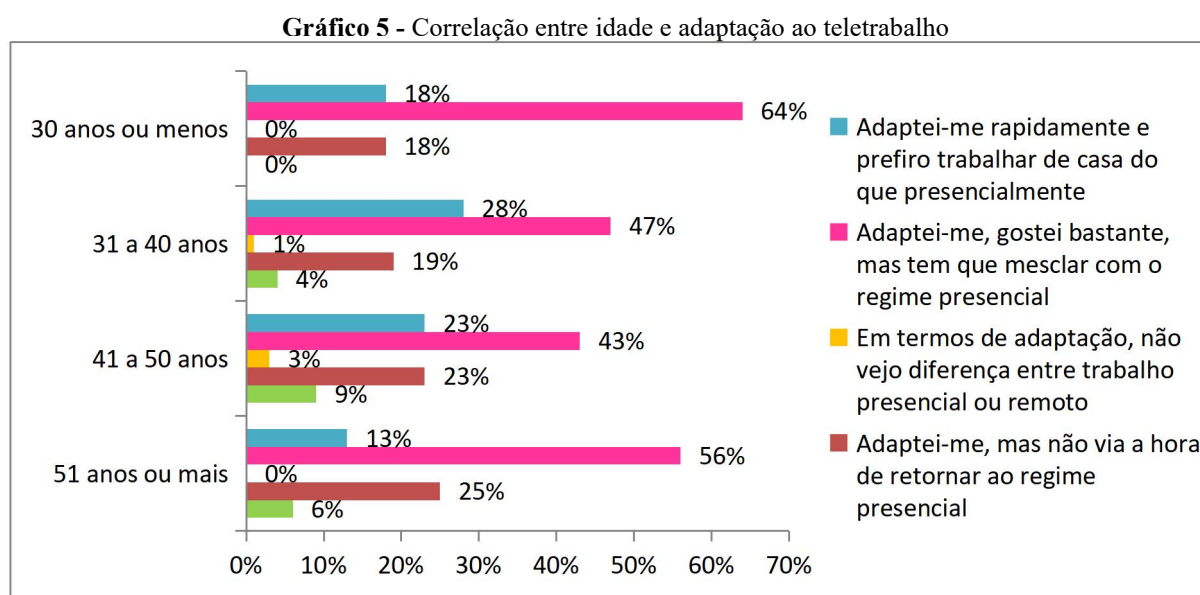
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Observando-se as faixas etárias dos respondentes, percebe-se que quanto menor a idade, maior o nível de motivação, que diminui conforme se avança para as faixas etárias maiores. No grupo de servidores que possuem 30 anos ou menos, 36% afirmaram que sua motivação aumentou muito, e somados aos 9% que tiveram sua motivação aumentada moderadamente, totalizam 45% dos servidores dessa faixa etária com aumento de motivação.

Nessa faixa etária, 36% dos servidores tiveram a motivação mantida, 18% moderadamente diminuída, e nenhum afirmou que houve grande redução da motivação, logo, apenas 18% tiveram redução na motivação.

Seguindo essa escala inversamente proporcional de idade *versus* motivação, chega-se ao ponto oposto, compreendido pelos servidores que possuem 51 anos de idade ou mais. Nesse caso, apenas 12% dos servidores tiveram aumento na motivação (grande aumento somado a aumento moderado), e 31% tiveram redução na motivação (grande redução somada a redução moderada). Apesar de ter definido recortes diferentes na faixa etária de sua população estudada, Araújo (2020) também identificou uma diferença na motivação dos servidores conforme a idade, onde os que possuíam até 33 anos apresentaram uma maior concordância com o aumento de motivação durante o teletrabalho, ao passo que os que possuíam mais de 33 anos, concordaram menos com o aumento da motivação. É possível ainda que a diferença na motivação esteja ligada ao processo de mudança que o teletrabalho impõe à instituição, considerando que os processos de mudança, a depender de como são recebidos pelos indivíduos, podem gerar motivação ou não, inclusive, Oliveira (2019) identificou relação entre a idade e as atitudes frente à implementação do teletrabalho.

No que diz respeito à correlação entre idade e adaptação ao teletrabalho, também há uma relação inversamente proporcional entre a idade e a adaptação com preferência pelo teletrabalho mesmo que parcial, ou seja, quanto menor a faixa etária, maiores são os percentuais de adaptação e preferência, ao passo que, quanto maior a faixa etária, há redução na adaptação ou adaptação sem preferência pelo teletrabalho. O **Gráfico 5** traz os seguintes dados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No grupo de servidores que possuem 30 anos ou menos, 18% afirmaram ter se adaptado e preferir o trabalho remoto, e somados aos 64% que se adaptaram e preferem o teletrabalho híbrido, totalizam 82%. Os demais indivíduos dessa faixa etária se adaptaram, mas ansiavam o retorno ao trabalho presencial (18%). Logo, observa-se que todos os servidores respondentes que possuem menos de 30 anos afirmaram ter se adaptado.

Ainda segundo os dados presentes no **Gráfico 5**, nota-se que há uma leve redução nos percentuais de adaptação e preferência pelo teletrabalho (integral/parcial) conforme aumentam as faixas etárias. No caso dos servidores com 51 anos ou mais, 69% se adaptaram e preferem trabalhar de casa ou de maneira híbrida, enquanto 25% se adaptaram, mas não viam a hora de trabalhar presencialmente.

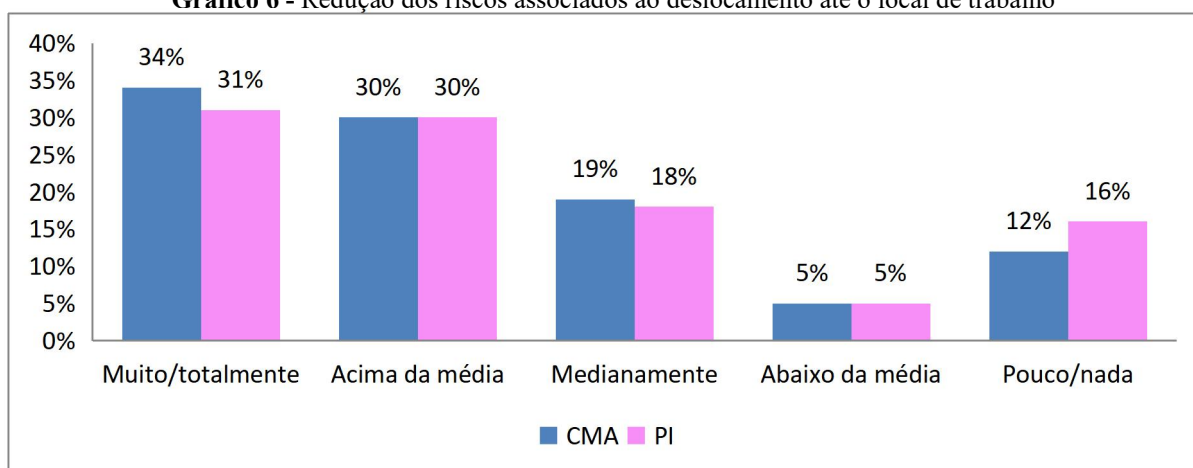
4.4. *Percepção dos fatores motivacionais de análise*

Apresentado o perfil dos servidores do IFPB respondentes e a sua percepção geral acerca do teletrabalho, é relevante identificar, mais detalhadamente, quais são os fatores relacionados ao teletrabalho que existiram durante a experiência com essa modalidade, e a importância a eles atribuída pelos servidores para a sua motivação.

Como descrito na seção que detalha a análise dos dados, a existência do fator foi definida pelo percentual de **Presença Institucional (PI)**, enquanto que a importância do fator foi definida pelo percentual de **Capacidade Motivacional Absoluta (CMA)**.

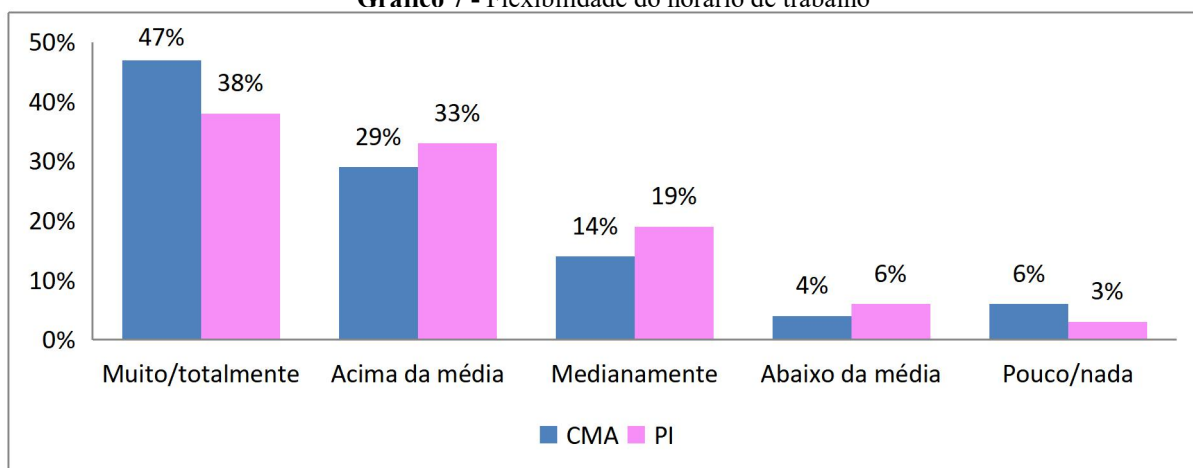
Após a explanação dos fatores conforme os respectivos **PI** e **CMA**, os seus percentuais foram hierarquizados, como também os percentuais de **Capacidade Motivacional Institucional (CMI)** dos respectivos fatores.

Iniciando a exposição dos fatores, individualmente, o **Gráfico 6** traz dados sobre os percentuais atribuídos à CMA e à PI do fator “redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho”. Como é possível observar, além de não haver tanta percepção de redução dos riscos com deslocamentos, pois apenas 31% consideram o fator como muito existente, também não é atribuída tanta importância, uma vez que apenas 34% muita importância ao fator. Os demais percentuais de CMA e PI são bem parecidos, indicando certa irrelevância do fator.

Gráfico 6 - Redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho

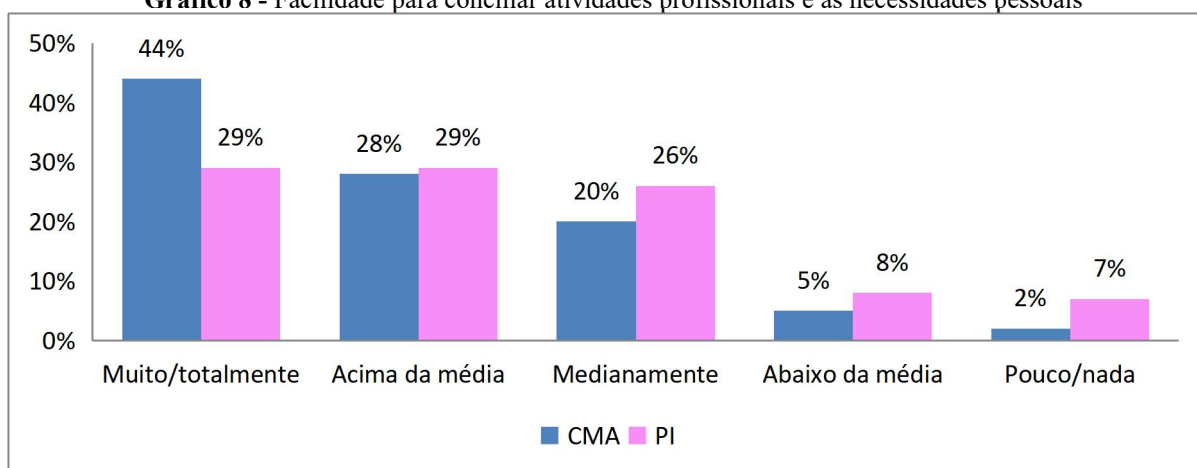
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação ao fator “flexibilidade”, conforme o **Gráfico 7**, os percentuais de CMA e PI também são muito parecidos, com exceção dos respondentes o considerarem como muito importante (47%), quando comparados aos que consideram que o fator existiu muito (38%). Apesar dos pesos diferentes das alternativas, e considerando que as respostas a “muito/totalmente” e “acima da média”, tanto para o CMA, quanto para o PI, somam mais de 70%, percebe-se a relevância do fator, quanto a sua efetiva existência.

Gráfico 7 - Flexibilidade do horário de trabalho

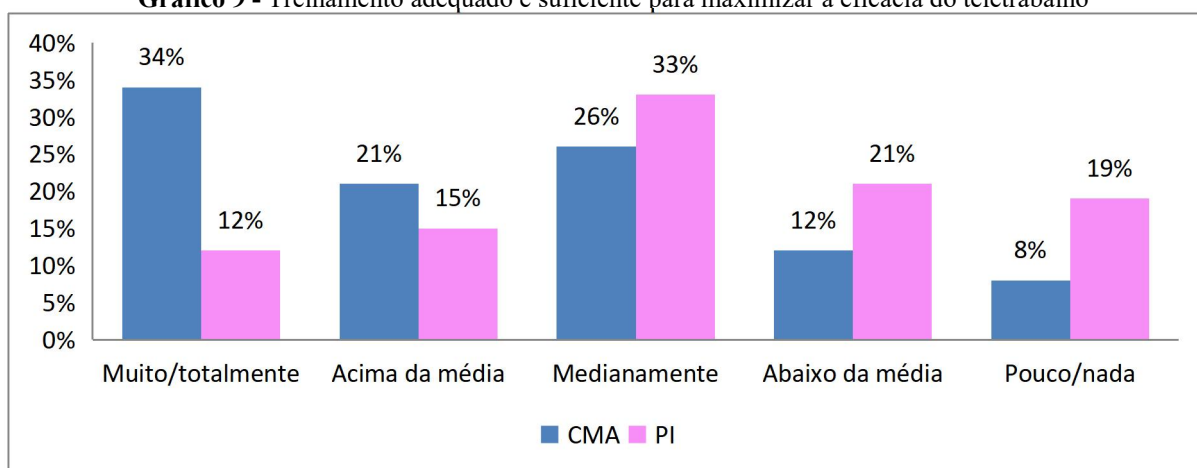
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como decorrência da flexibilidade de horários, a “facilidade para conciliar as atividades profissionais com as necessidades particulares/pessoais/familiares” é um fator muito sentido principalmente por quem reside com a família e/ou tem filhos, conforme descrito por Anchieta (2019). Conforme o **Gráfico 8**, apesar de ser muito importante para 44% dos respondentes, só existiu muito para 29%. Os demais percentuais registrados foram, seguindo a ordem decrescente de alternativas que vai do “muito/totalmente” ao “pouco/nada”, 28%, 20%, 5%, e 2% para CMA, e 29%, 26%, 8%, e 7%, para PI.

Gráfico 8 - Facilidade para conciliar atividades profissionais e as necessidades pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

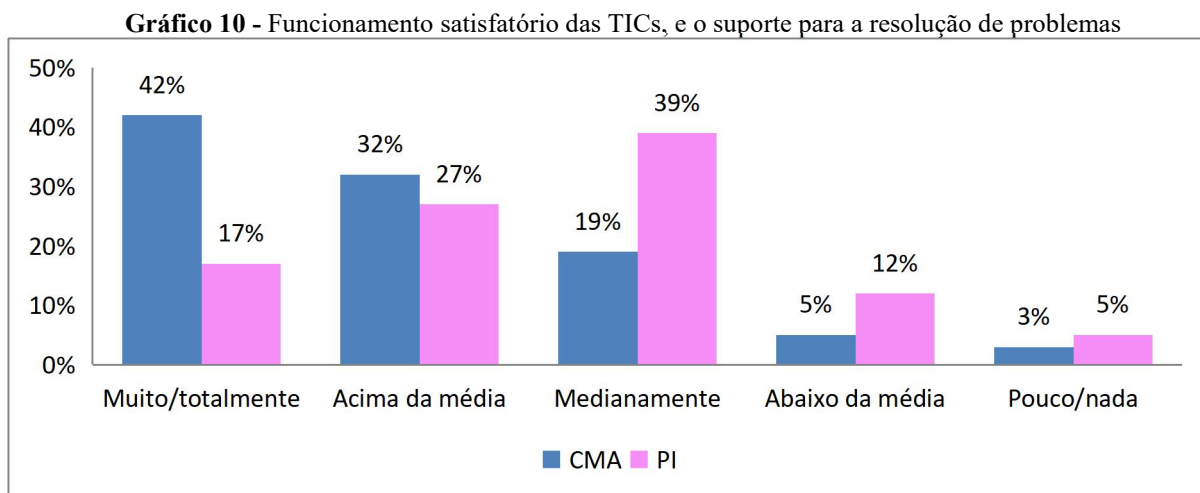
O fator “treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia do teletrabalho”, apesar de não ter apresentado muitos respondentes à alternativa que o considera muito/totalmente importante para a motivação (34%), chamou a atenção ter apresentado percentuais de existência baixos. Seguindo a ordem decrescente das alternativas, os percentuais de PI ficaram em 12%, 15%, 33%, 21%, e 19%, conforme **Gráfico 9**. Provavelmente pelo caráter urgente de se implementar o teletrabalho durante a pandemia, esse fator foi pouco sentido no IFPB, assim como foi percebido por Araújo (2020) em seu estudo sobre teletrabalho na UFRN no mesmo contexto pandêmico.

Gráfico 9 - Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia do teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

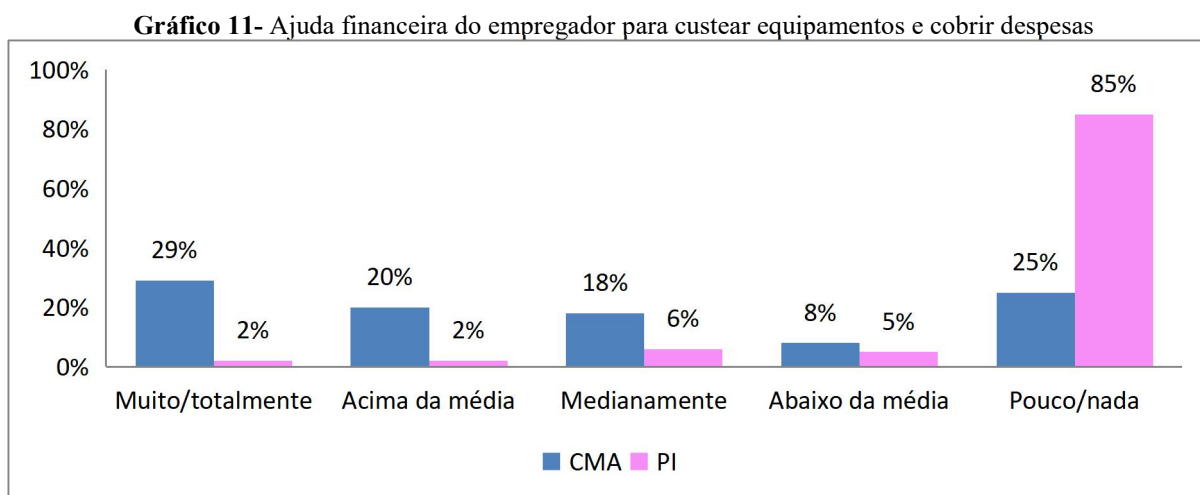
Como já discutido, o próprio conceito de teletrabalho mantém estreita relação com o uso das TICs. Em virtude disso, o “funcionamento satisfatório das TICs, e o suporte para a resolução de problemas” constitui um fator, do ponto de vista teórico, basilar para o teletrabalho. Os servidores do IFPB parecem entender a relevância das TICs, inclusive para sua motivação, porém não perceberam a existência do funcionamento satisfatório e nem do

suporte necessário. Conforme o **Gráfico 10**, os seguintes percentuais foram registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 42%, 32%, 19%, 5%, e 3% para CMA, e 17%, 27%, 39%, 12%, e 5%, para PI.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

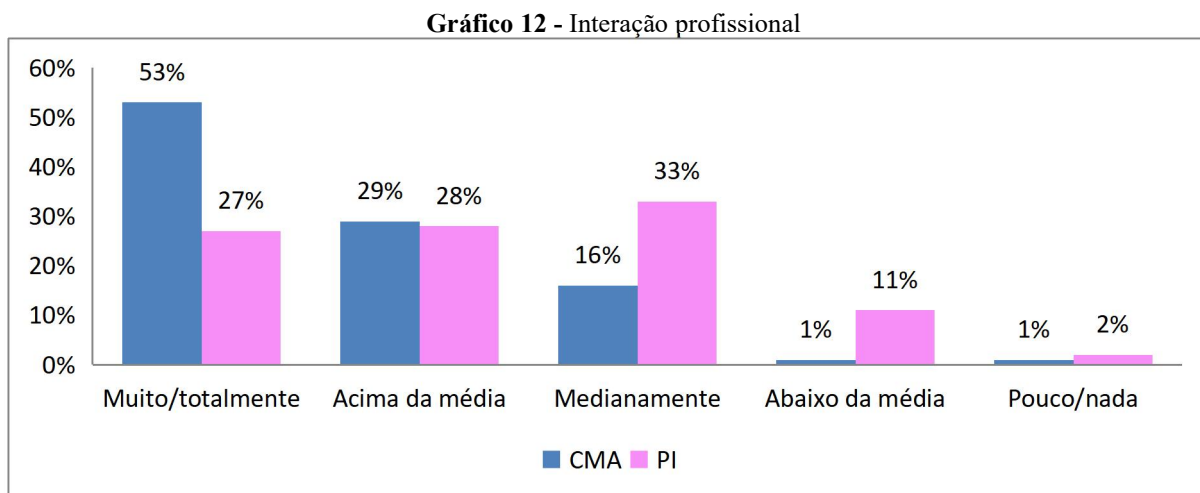
O fator “ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas, necessários para trabalhar de casa” foi o fator com maior discrepância entre os percentuais de CMA e PI, conforme o **Gráfico 11**. Os seguintes percentuais foram registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 29%, 20%, 18%, 8%, e 25% para CMA, e 2%, 2%, 6%, 5%, e 85%, para PI.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

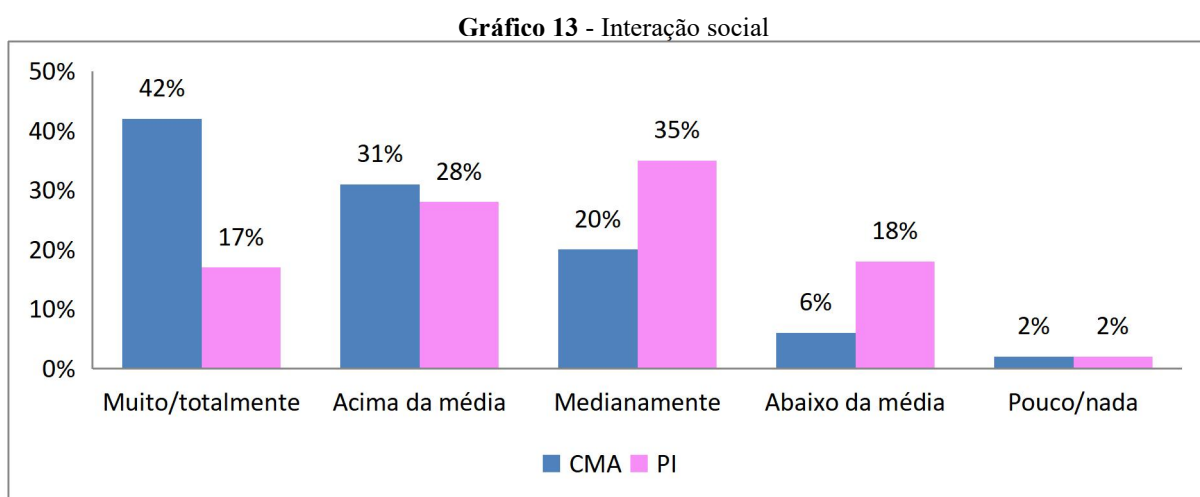
A “interação profissional” consiste no fator em que o indivíduo interage com seus colegas de trabalho para obter informações úteis para o desempenho de suas atividades. Devido a seus percentuais de existência, ou seja, de PI, não muito elevados, é possível que tenha sido sentida uma das desvantagens do teletrabalho, o isolamento profissional, já que segundo Faria (2020), essa desvantagem decorre da ausência de interação profissional.

Segundo o **Gráfico 12**, os seguintes percentuais foram registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 53%, 29%, 16%, 1%, e 1% para CMA, e 27%, 28%, 33%, 11%, e 2%, para PI.



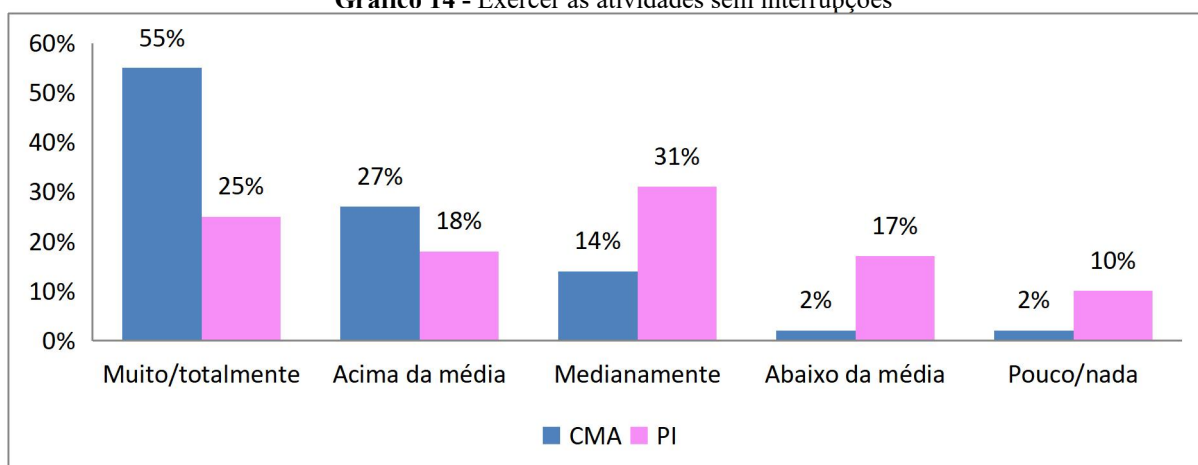
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A “interação social”, por seu turno, diz respeito ao contato mantido com colegas e gestores, envolvendo a troca de informações diversas que não envolva a execução das atividades. Quando ocorre em níveis baixos pode ocasionar isolamento social (BARROS; SILVA, 2010). Conforme o **Gráfico 13**, foram registrados os seguintes percentuais, seguindo a ordem decrescente de alternativas: 42%, 31%, 20%, 6%, e 2% para CMA, e 17%, 28%, 35%, 18%, e 2%, para PI.



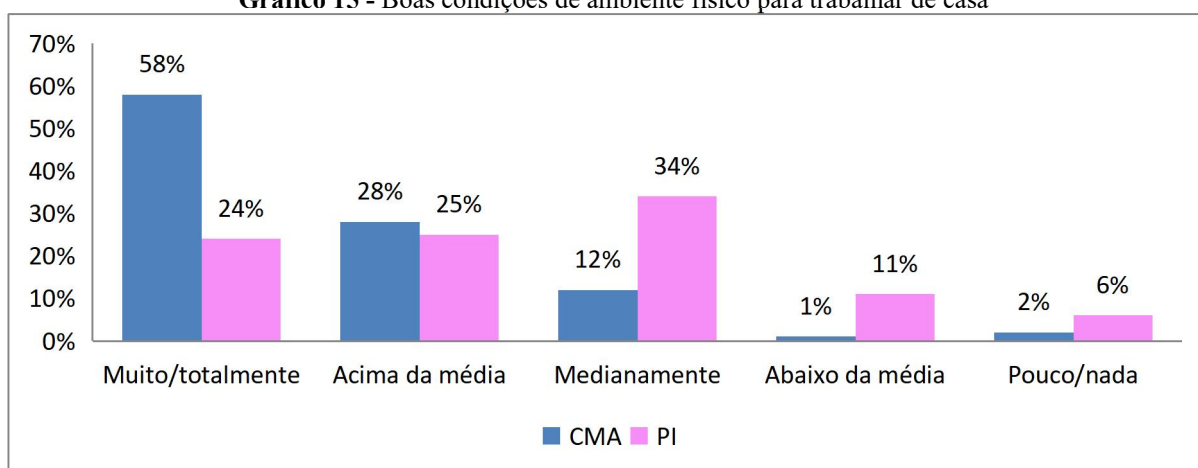
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quanto ao fator “exercer as atividades sem interrupções”, nota-se pelos percentuais de repostas que houve certa discrepância entre a importância e a existência do fator. O **Gráfico 14** ilustra os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 55%, 27%, 14%, 2%, e 2% para CMA, e 25%, 18%, 31%, 17%, e 10%, para PI.

Gráfico 14 - Exercer as atividades sem interrupções

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nas instituições os espaços onde as atividades são desempenhadas presencialmente foram projetados para essa finalidade. No domicílio dos servidores, há a necessidade de adequação do ambiente, o que nem sempre ocorre (ANCHIETA, 2019). O fator “boas condições de ambiente físico para trabalhar de casa” é mais um que apresenta discrepâncias visíveis entre sua importância para a motivação, e sua existência. O **Gráfico 15** traz os percentuais registrados seguindo a ordem decrescente de alternativas, que são: 58%, 28%, 12%, 1%, e 2% para CMA, e 24%, 25%, 34%, 11%, e 6% para PI.

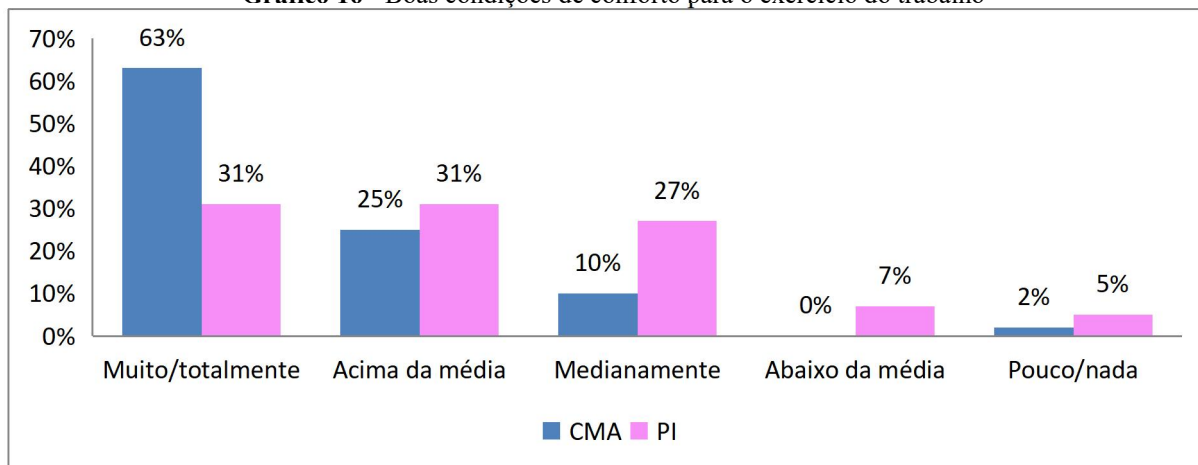
Gráfico 15 - Boas condições de ambiente físico para trabalhar de casa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Não apenas o ambiente, mas também a gestão do tempo decorrente pela flexibilidade deve proporcionar “boas condições de conforto para o exercício do trabalho, podendo o indivíduo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.”. Quanto a esse fator, praticamente 90% dos servidores o consideraram muito importante, e mais da metade percebeu a sua existência durante o teletrabalho. O **Gráfico 16** ilustra os percentuais registrados, seguindo a

ordem decrescente de alternativas, 63%, 25%, 10%, 0%, e 2% para CMA, e 31%, 31%, 27%, 7%, e 5%, para PI.

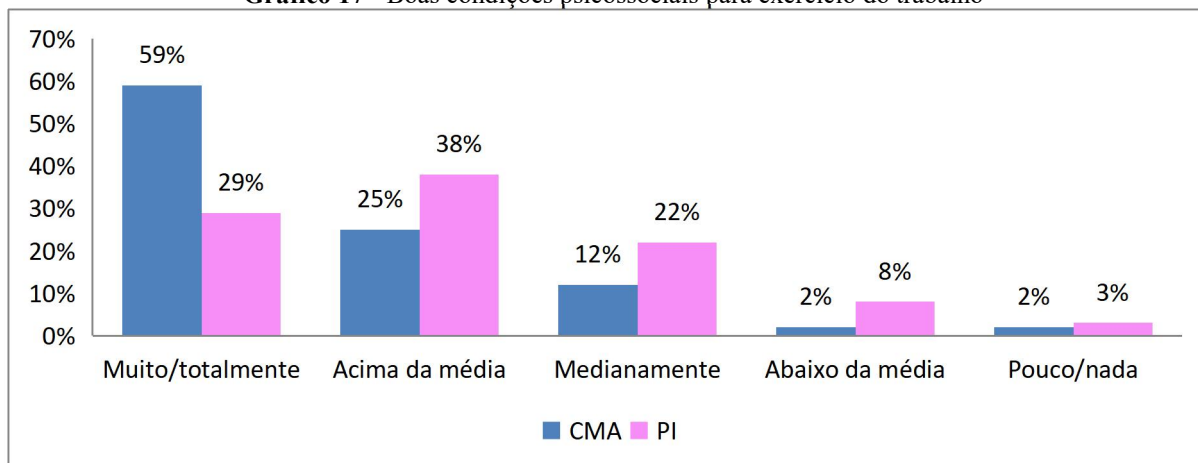
Gráfico 16 - Boas condições de conforto para o exercício do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

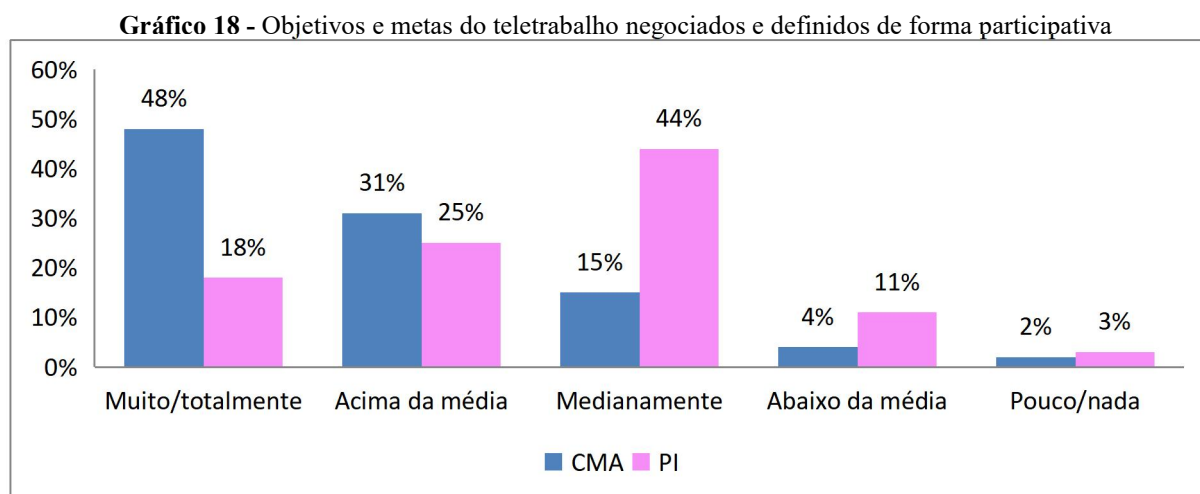
As condições de conforto devem incluir também as “boas condições psicossociais para exercício do trabalho”. As respostas dadas ao fator mostram que quando observada a importância dada ao fator, pelos que a consideram muito importante (CMA), tem-se 59% da amostra. Observando-se o quesito existência (PI), com os que consideram que o fator existe totalmente, tem-se 29% dos servidores, ou seja, praticamente metade de quem considera muito importante, teve o fator existente totalmente. A depender dos níveis de existência do fator, há riscos à saúde mental dos servidores, acarretando em aumento de estresse, ou no surgimento de outros males, como crises de ansiedade e depressão (TENÓRIO, 2021). O **Gráfico 17** ilustra os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 59%, 25%, 12%, 2%, e 2% para CMA, e 29%, 38%, 22%, 8%, e 3% para PI.

Gráfico 17 - Boas condições psicossociais para exercício do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A princípio, o teletrabalho deve ter seus resultados direcionados por metas e objetivos. Nesse contexto, o fator “objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa” é importante para a motivação e o quanto existiu no contexto de teletrabalho. Esse fator está diretamente relacionado com a sobrecarga (ou não) de trabalho, que muitas vezes está ligada ao aumento de produtividade exigido nas metas estabelecidas (FILARDI *et al.*, 2020). O **Gráfico 18** ilustra os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 48%, 31%, 15%, 4%, e 2% para CMA, e 18%, 25%, 44%, 11%, e 3% para PI. Chama a atenção que enquanto no quesito CMA grande parte das respostas considerou o fator muito importante, no quesito PI o número expressivo de respostas considerou o fator medianamente existente.

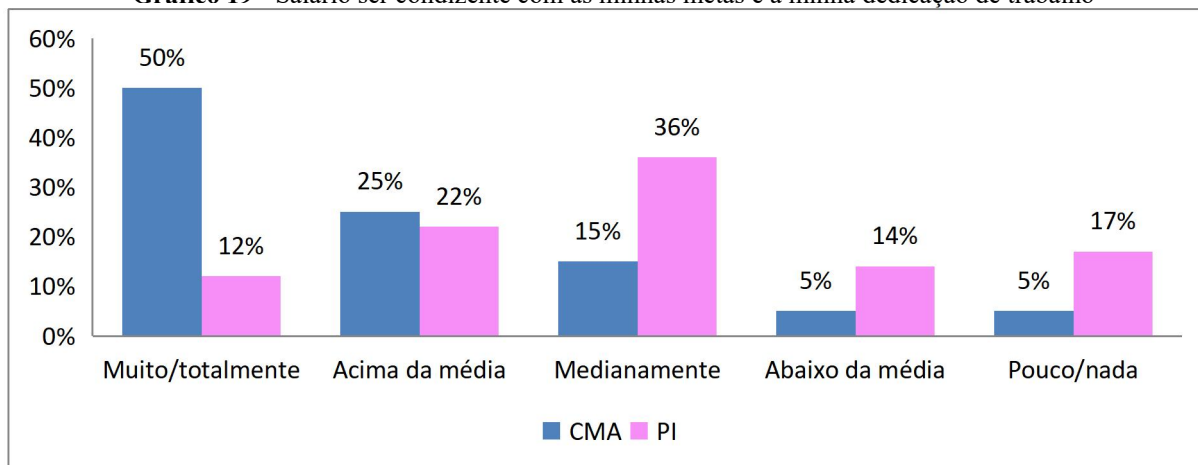


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ainda de acordo com as metas estabelecidas, a percepção do que se ganha em troca pelos esforços despendidos pode influenciar a motivação do indivíduo e moldar o comportamento dos indivíduos, a reduzirem ou aumentarem a produtividade, ou a saírem do emprego (MAXIMIANO, 2010). No caso do teletrabalho, caso haja desequilíbrio entre ganhos e esforços, o teletrabalhador tende a abrir mão do regime de trabalho remoto. A fim de verificar a percepção acerca da relação entre ganhos e esforços, os dados obtidos do fator “salário ser condizente com as minhas metas e a minha dedicação de trabalho”, ilustrado no **Gráfico 19**, traz os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 50%, 25%, 15%, 5%, e 5% para CMA, e 12%, 22%, 36%, 14%, e 17% para PI. Nota-se que, embora tenha sido considerado como “muito importante” ou “importante acima da média” pela maioria dos respondentes, a percepção de existência não sentida nas mesmas proporções. Apesar do IFPB não ter liberdade para moldar a remuneração de seus servidores, é possível

que ao menos as metas sejam melhor ajustadas para equalizar melhor a relação entre ganhos e esforços.

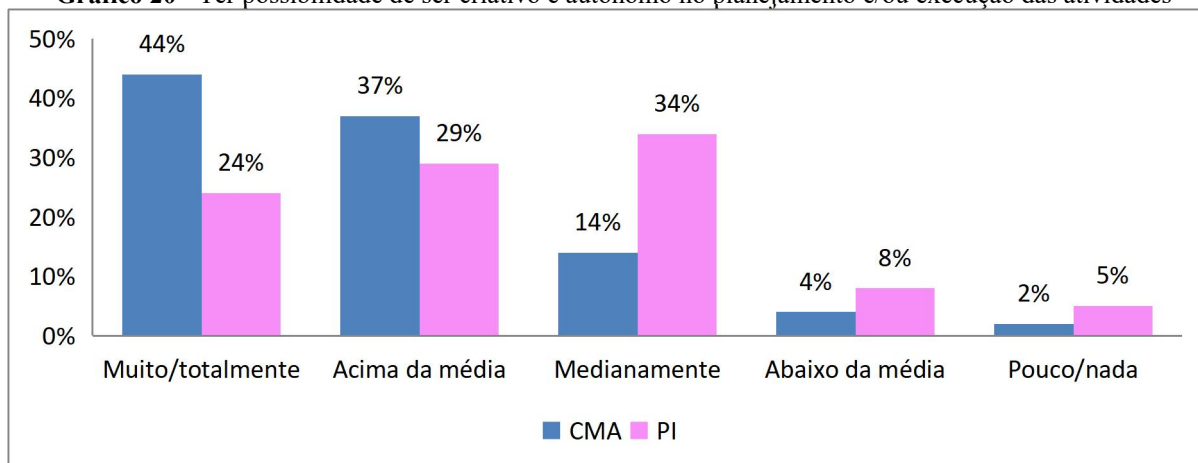
Gráfico 19 - Salário ser condizente com as minhas metas e a minha dedicação de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

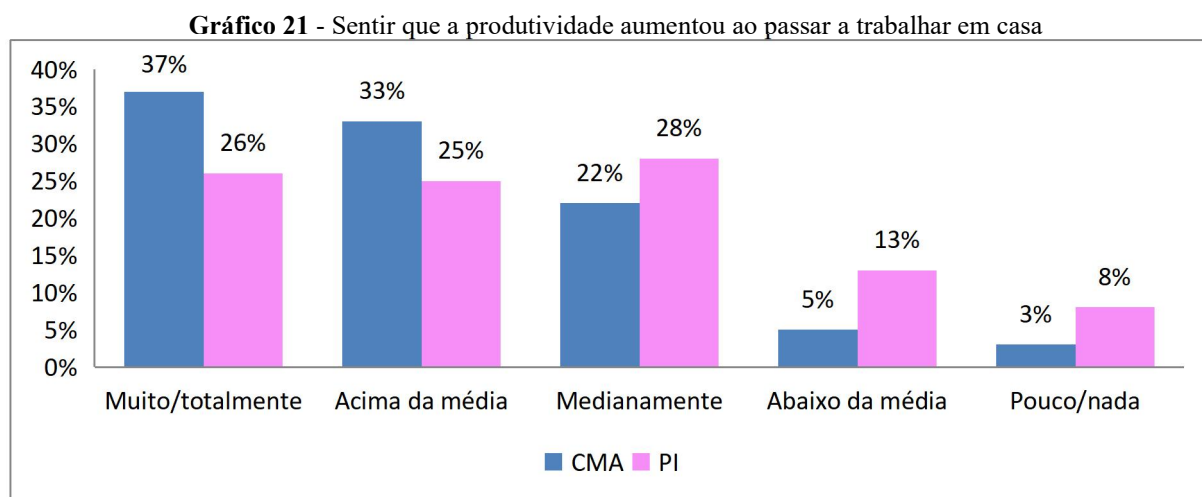
O fator “ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou execução das atividades”, embora seja uma das vantagens do teletrabalho, tem suas limitações, ou seja, a autonomia é relativamente limitada à medida que esbarra nas metas estabelecidas (ROSENFELD; ALVES, 2011). Talvez por essas limitações que os percentuais de importância e existência tenham valores tão divergentes, sobretudo entre os que acham o fator muito importante (44%) e medianamente importante (14%), e os que o consideram como muito existente (24%) e medianamente existente (34%). Inclusive, como já detalhado, o estabelecimento de metas apresenta maiores percentuais de importância e menores percentuais de existência. O **Gráfico 20** apresenta os percentuais de cada atribuídos ao fator, conforme o CMA e PI.

Gráfico 20 - Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou execução das atividades



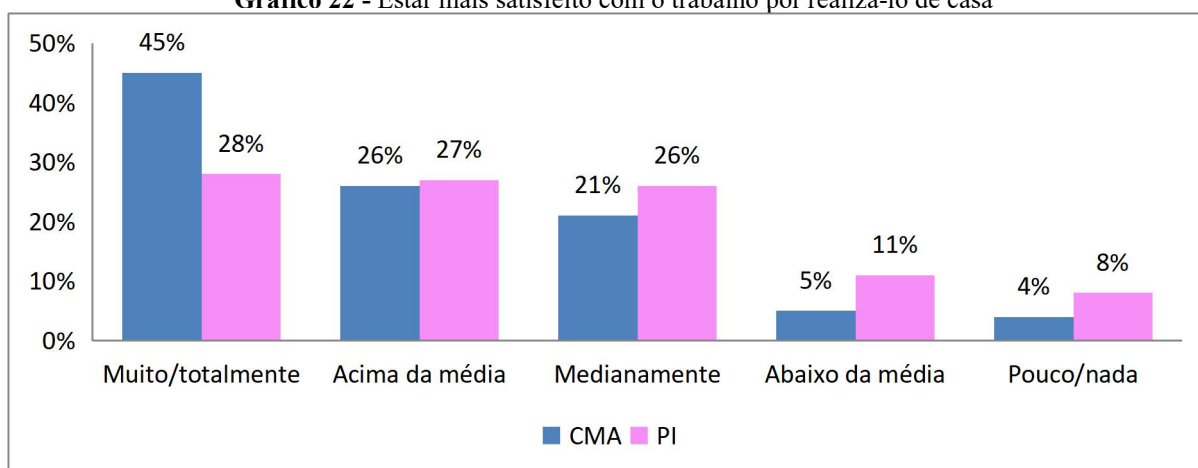
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quanto ao fator “sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar em casa”, os percentuais de quem percebeu a existência de muito aumento da produtividade, ou de aumento da produtividade acima da média, ficaram abaixo da importância atribuída ao fator. Ainda assim, esses percentuais, que somados totalizam 51%, foram superiores aos percentuais de quem percebe o fator “exercer as atividades sem interrupções” como muito existente, ou existente acima da média, que totalizam 43% quando somados. Nota-se que não é conclusivo afirmar que a percepção de aumento de produtividade teve relação com o ambiente sem interrupções, como sugere Barros e Silva (2010). O **Gráfico 21** apresenta ilustra os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 37%, 33%, 22%, 5%, e 3% para CMA, e 26%, 25%, 28%, 13%, e 8%, para PI.



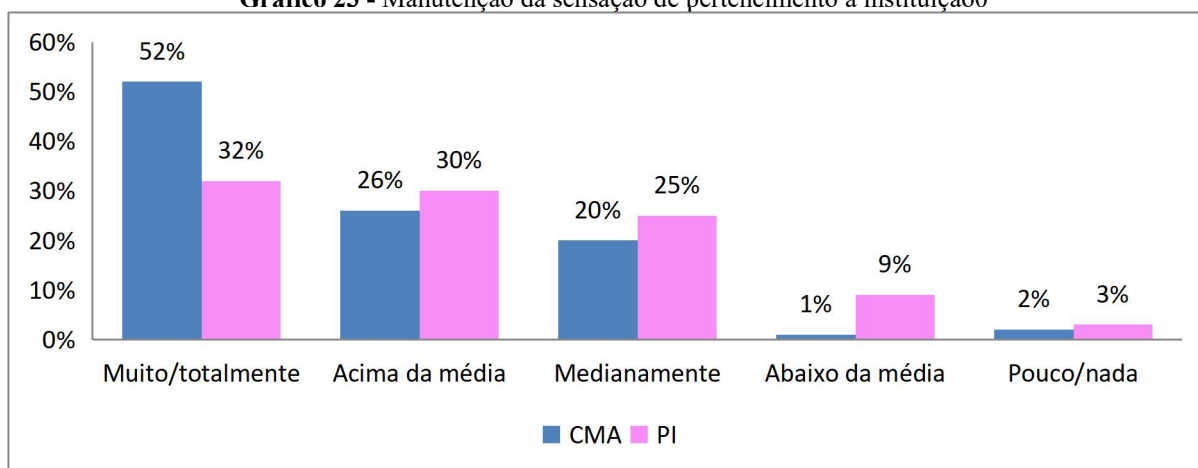
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação à percepção de motivação com o teletrabalho, o fator “estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa” reflete uma vantagem do teletrabalho, decorrente de outras vantagens, como flexibilidade, disposição de mais tempo para as atividades de cunho pessoal, ou a redução de deslocamentos para o trabalho (VILARINHO; PASCHOAL, 2016; FARIA, 2020). Como decorrência de outras vantagens, os percentuais obtidos mantêm similaridade com o padrão de respostas dos outros fatores. O **Gráfico 22** ilustra os percentuais registrados para o fator satisfação, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 45%, 26%, 21%, 5%, e 4% para CMA, e 28%, 27%, 26%, 11%, e 8%, para PI.

Gráfico 22 - Estar mais satisfeito com o trabalho por realiza-lo de casa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Devido à redução de contato presencial ocasionada pelo teletrabalho, pode haver o senso de não pertencimento à organização, conforme pontuado por Filardi *et al.* (2020). O fator “manutenção da sensação de pertencimento à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa”, teve um percentual significativo de servidores que o consideram como muito importante para a motivação (52%), que somados aos que percebem o fator como de importância acima da média (26%), totalizam 78%. Durante a experiência com o teletrabalho, no entanto, há uma percepção de existência um pouco menor. O **Gráfico 23** traz os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 52%, 26%, 20%, 1%, e 2% para CMA, e 32%, 30%, 25%, 9%, e 3% para PI.

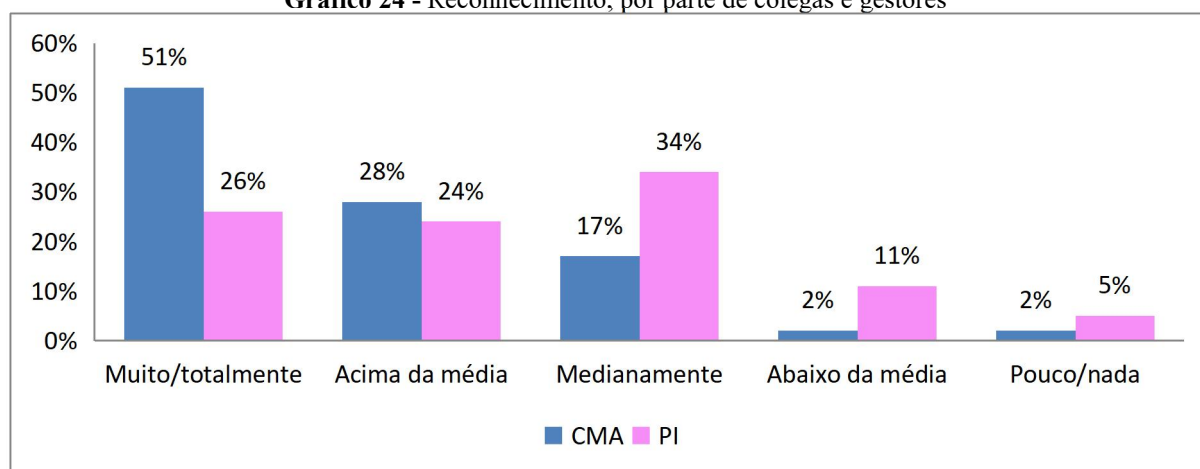
Gráfico 23 - Manutenção da sensação de pertencimento à instituição

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação ao fator “reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa”, o **Gráfico 24** traz os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 51%, 28%, 17%, 2%, e 2% para CMA, e 26%, 24%, 34%, 11%, e 5% para PI. O

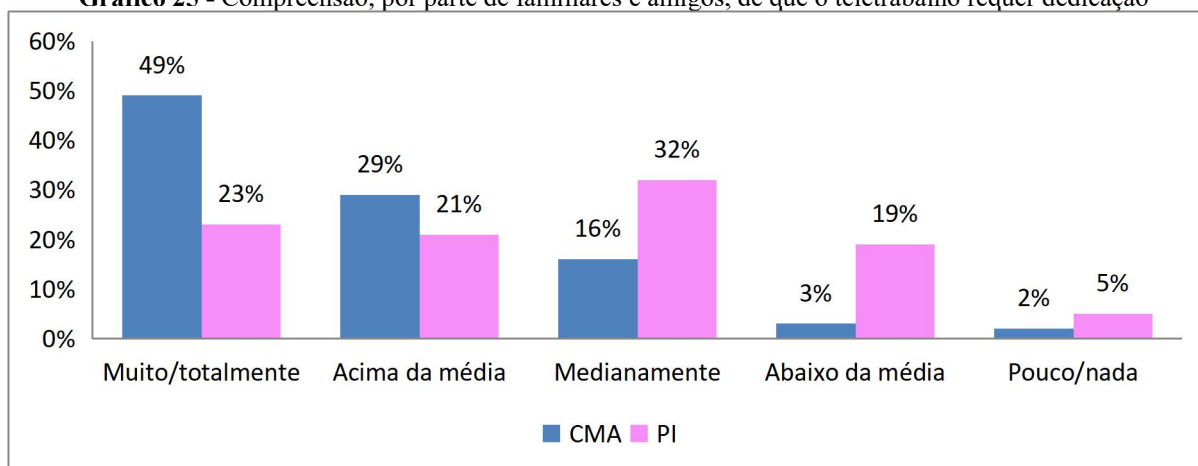
fator teve um percentual significativo de servidores que o consideram como muito importante para a motivação (51%), que somados aos que percebem o fator como de importância acima da média (28%), totalizam 79%. Durante a experiência com o teletrabalho, no entanto, há uma percepção de existência consideravelmente menor, onde a soma dos que o perceberam muito existente (26%) e dos que o perceberam o grau de existência como acima da média (24%), totalizou 50%. Baixos índices de existência do fator podem indicar que há a crença de que o controle ideal do trabalho executado deve ser feito presencialmente, e caso contrário, acredita-se que o trabalhador não está de fato trabalhando (VILARINHO e PASCHOAL, 2016).

Gráfico 24 - Reconhecimento, por parte de colegas e gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O último fator de análise relacionado ao teletrabalho é a “compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa”. Através dos dados obtidos, nota-se que embora considerado muito importante, ou importante acima da média por boa parte dos respondentes (somados, tem-se 78%), a percepção de existência como muito importante ou importante acima da média não segue os percentuais em proporção parecida (somados, tem-se 44%). Um ponto importante é a similaridade dos resultados desse fator com os do fator “exercer as atividades sem interrupções”. Conforme Barros e Silva (2010) e Anchieta (2019), as interrupções no ambiente de teletrabalho têm relação com a falta de compreensão das pessoas que residem na mesma casa, o que pode justificar a semelhança dos resultados dos dois fatores. O **Gráfico 25** ilustra os percentuais registrados, seguindo a ordem decrescente de alternativas, 49%, 29%, 16%, 3%, e 2% para CMA, e 23%, 21%, 32%, 19%, e 5%, para PI.

Gráfico 25 - Compreensão, por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Feita a apresentação individual de cada fator, e utilizando as equações presentes na seção 3.4., foi possível obter os percentuais de CMA de cada fator, que indicam o seu grau de importância, e os percentuais de PI de cada fator, que indicam o quanto ele existiu na experiência do teletrabalho durante a pandemia. De posse desses percentuais, foram criados ainda dois rankings conforme a CMA e a PI dos fatores, que podem ser observados nos Quadros 11 e 12.

Quadro 11 - Fatores de análise conforme ordem de CMA

(Continua)

Ranking	Fator de análise	CMA
1º	Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.	82,1%
2º	Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimentos pessoais, etc.)	80,0%
3º	Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação)	79,4%
4º	Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades	77,5%
5º	Exercer as atividades sem interrupções. em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração	77,1%
6º	Manter a sensação de pertencer à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa	75,5%
7º	Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	75,2%
8º	Compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	74,2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 11 - Fatores de análise conforme ordem de CMA

(Conclusão)

9º	Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores	73,5%
10º	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades	72.9%
11º	Salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho	72.7%
12º	Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral	71.2%
13º	Facilidade para conciliar adequadamente as atividade profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares	70.3%
14º	Estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa	69.8%
15º	Interação suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades	69.6%
16º	Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas	69.5%
17º	Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa	66.9%
18º	Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal e similares)	61.0%
19º	Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição	59.4%
20º	Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa	50.5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Conforme os dados do **Quadro 11**, praticamente todos os fatores de análise apresentaram relativo grau de importância para os servidores, uma vez que nenhum se encontra com menos de 50% no grau de Capacidade Motivacional Absoluta (CMA).

Nota-se que os três principais fatores com maior percentual de importância possuem relação direta com a saúde e o bem-estar do servidor, e mostra a preocupação com duas das desvantagens do teletrabalho, como os riscos à saúde relacionados à ergonomia do ambiente de trabalho (ANCHIETA, 2019), e os riscos à saúde mental (TENÓRIO, 2021).

Os fatores com grau de CMA mais elevado representam os mais importantes para a motivação dos servidores, em termos absolutos. No entanto, pelo fato de também terem existido no contexto de teletrabalho, em maior ou menor proporção, não representam o real poder de influenciar a motivação dos indivíduos apenas considerando o valor da CMA. Nesse sentido, não parece ser razoável a instituição investir na ampliação da existência dos fatores mais importantes, apenas por serem mais importantes, sem considerarem a sua existência (ou ausência). A propósito, o **Quadro 12** traz o ranking dos fatores conforme sua PI.

Quadro 12 - Fatores de análise conforme ordem de PI

Ranking	Fator de análise	PI
1º	Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral	67,7%
2º	Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimentos pessoais, etc.)	62,8%
3º	Manter a sensação de pertencer à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa	62,7%
4º	Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.	61,7%
5º	Facilidade para conciliar adequadamente as atividades profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares	59,3%
6º	Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades	59,2%
7º	Estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa	57,6%
8º	Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal e similares)	57,3%
9º	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades	56,8%
10º	Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	56,4%
11º	Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa	55,5%
12º	Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação)	55,0%
13º	Compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	52,5%
14º	Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores	52,2%
15º	Interação suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades	51,7%
16º	Exercer as atividades sem interrupções. em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração	51,3%
17º	Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas	51,3%
18º	Salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho	41,9%
19º	Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição	38,9%
20º	Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa	7,2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A partir dos dados apresentados quanto ao ranking de PI, observa-se que a grande maioria dos fatores possui percentual de existência acima de 50%. Fatores bem pontuados, como por exemplo, a flexibilidade, é um dos principais e mais mencionados nos estudos sobre teletrabalho, e mostra que devido a sua razoável existência, é possível que outras vantagens do teletrabalho decorrentes da flexibilidade tenham sido percebidas pelos servidores do IFPB (MELLO, 1999; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; ANCHIETA, 2019; ARAÚJO, 2020; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

Apesar da pontuação acima de 50% da maioria dos fatores, a exceção fica por conta dos fatores “salário ser condizente com as metas definidas e a dedicação ao trabalho”, “treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no teletrabalho”, e “ajuda financeira do empregador”, que obteve apenas 7,2% de PI. Seria possível definir em quais fatores a instituição deveria investir apenas com base em sua menor presença. No entanto, seria dispendioso para investir em um fator apenas por ser pouco presente, sem considerar o seu CMA, ou seja, a importância que o fator tem para a motivação dos servidores, segundo a percepção destes.

Para que se avance na identificação dos fatores efetivamente mais relevantes para a motivação dos servidores, é necessário ainda conhecer a Ausência Institucional (AI) de cada um, através do uso da equação específica descrita na seção 3.4. Os fatores mais ausentes, conforme percentual de AI, encontram-se dispostos no **Quadro 13**.

Quadro 13 - Fatores de análise conforme ordem de AI

(Continua)

Ranking	Fator de análise	AI
1º	Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa	92,8%
2º	Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição	61,1%
3º	Salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho	58,1%
4º	Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas	48,7%
5º	Exercer as atividades sem interrupções. em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração	48,7%
6º	Interação suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades	48,3%
7º	Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores	47,8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 13 - Fatores de análise conforme ordem de AI

(Conclusão)

8º	Compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	47,5%
9º	Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação)	45,0%
10º	Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa	44,5%
11º	Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	43,6%
12º	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades	43,2%
13º	Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal e similares)	42,7%
14º	Estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa	42,4%
15º	Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades	40,8%
16º	Facilidade para conciliar adequadamente as atividades profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares	40,7%
17º	Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.	38,3%
18º	Manter a sensação de pertencer à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa	37,3%
19º	Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimentos pessoais, etc.)	37,2%
20º	Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral	32,3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De posse dos percentuais de CMA (**Quadro 11**) e dos percentuais de AI (**Quadro 13**), foram calculados os percentuais de Capacidade Motivacional Institucional (CMI) de cada fator, para então, ser possível identificar e ranquear os fatores com maior poder de influência sobre a motivação, que estão apresentados no **Quadro 14**.

Quadro 14 - Fatores de análise conforme ordem de CMI

(Continua)

Ranking	Fator de análise	CMI
1º	Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa	47%
2º	Salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho	42%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 14 - Fatores de análise conforme ordem de CMI

(Conclusão)

3º	Exercer as atividades sem interrupções em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração	38%
4º	Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição	36%
5º	Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação)	36%
6º	Compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	35%
7º	Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores	35%
8º	Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas	34%
9º	Interação suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades	34%
10º	Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa	33%
11º	Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades	32%
12º	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades	31%
13º	Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descanso, etc.	31%
14º	Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimentos pessoais, etc.)	30%
15º	Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa	30%
16º	Estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa	30%
17º	Facilidade para conciliar adequadamente as atividades profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares	29%
18º	Manter a sensação de pertencer à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa	28%
19º	Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal e similares)	26%
20º	Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral	23%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A CMI dos dados apresentados no **Quadro 14** indicam a capacidade de influenciar a motivação. Quanto mais importante e ausente um fator for, maior será seu alcance na motivação dos servidores, pois o CMI foca onde o fator é mais ausente, uma vez que, onde

determinado fator é presente, já exerce poder de influenciar quem o considera importante, sem poder sobre quem não o considera.

Tomando, por exemplo, os quatro fatores com maior CMI, o fator “ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas” teve o maior percentual de CMI dentre todos os fatores, uma vez que é muito ausente, apesar de ser o fator com menor CMA. Isso significa dizer que, aplicado onde não existe (92,8%), tem capacidade de influenciar a motivação de 47% dos indivíduos. Os outros três fatores com maiores CMI são “salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho” (42%), “exercer as atividades sem interrupções em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração” (38%), e “treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição” (36%).

Em relação ao fator “ajuda financeira do empregador”, apesar do teletrabalho reduzir a necessidade de deslocamentos, e com isso, fazer com que o servidor economize com custos de deslocamento, como muito mencionado nas questões espontâneas, há o aumento de despesas domésticas, como água, luz, internet, compra de mobiliário, e de equipamentos, por exemplo. O aumento dessas despesas e a ausência de ajuda de custo é algo muito percebido por servidores, sendo inclusive mencionado nos estudos de Araújo (2020) e Gomes (2020).

No entanto, a consideração desse fator nas políticas de teletrabalho, não apenas no IFPB, mas na Administração Pública como um todo, deve respeitar os limites da discricionariedade. A IN nº 65/2020 define que os custos com equipamentos devem ser de responsabilidade do servidor participante do teletrabalho (BRASIL, 2020b). Logo, no que diz respeito a esse fator, caberá ao servidor ponderar se as demais vantagens do teletrabalho compensam essa ausência.

Quanto ao fator “salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho”, também entram em questão as limitações legais impostas aos agentes públicos. Enquanto na iniciativa privada, por exemplo, as definições salariais estão sob o controle dos gerentes, e assim, podem ser utilizadas mais facilmente como estímulos motivacionais, nas organizações públicas as definições salariais fogem da alçada das chefias e dos dirigentes dos órgãos/chefias, pois são definidas por determinações legais, que compreendem, assim limitações externas à gestão (FERNANDES, 2014).

No entanto, apesar de não ter poder sobre o salário dos servidores, poderá a gestão do IFPB ajustar as metas definidas, de modo que sejam percebidas com justas, e o fator consiga influenciar a motivação dos servidores. Tal afirmativa encontra fulcro na teoria da Equidade (ADAMS, 1963), em que a partir da percepção de equilíbrio entre os esforços e o que se

ganha em troca, há um estado de equidade, e, portanto, de motivação. Havendo desequilíbrio, o servidor tenderá a reduzir a produtividade, ou ainda, abandonar o teletrabalho (MAXIMIANO, 2010).

Em relação ao fator “exercer as atividades sem interrupções em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração”, este dependerá mais dos próprios servidores que estarão em teletrabalho, do que propriamente de intervenção da instituição, uma vez que caberá ao servidor adequar o lugar de onde exercerá as suas atividades. Conforme já descrito em outras pesquisas, o ambiente doméstico sendo de fato tranquilo, tende a proporcionar mais oportunidades para concentração, além de não apresentar as interrupções que existem no ambiente de trabalho presencial, como por exemplo, conversas paralelas (VILARINHO e PASCHOAL, 2016; HAU e TODESCAT, 2018; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

Analizando o fator dentre os de maior CMI e com capacidade de influência direta por parte do IFPB, o fator “treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição”, foi um dos percebidos como mais ausentes dentre todos os fatores de análise. A ausência desse fator pode acarretar em diversas outras desvantagens do teletrabalho, como a falta de conhecimento sobre como lidar com o teletrabalho, inclusive com as ferramentas tecnológicas e com a definição e mensuração de resultados (PEREIRA *et al.*, 2019; FARIA, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

Nota-se que alguns fatores possuem maior poder de influência por parte do IFPB. Como descrito anteriormente, fatores ligados a questões salariais e ajuda de custo restringem o campo de atuação da instituição para que passem a ter maior percepção de existência, pois envolvem aspectos legais que ultrapassam o campo de atuação da instituição. Por seu turno, outros fatores possuem maior dependência da instituição para que tenham a presença mais percebida, como por exemplo, o fornecimento de treinamento, e o funcionamento das tecnologias da informação e comunicação. Há ainda os fatores onde o IFPB pode atuar de modo coadjuvante, como por exemplo, os fatores ligados às condições físicas e psicossociais de trabalho, e à interação entre servidores, podendo a instituição definir diretrizes e recomendar condutas, sem desconsiderar a atuação dos próprios servidores para que haja a percepção de existência.

Vale destacar os fatores possuem estreita relação com os fatores higiênicos propostos por Herzberg *et al.* (1959). Fatores como “ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas”, “salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho”, “exercer as atividades sem interrupções em um ambiente tranquilo,

que favorece a concentração”, e “boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação”, apesar de possuírem valores mais altos de CMI, caso sejam considerados nas políticas de teletrabalho, não proporcionarão necessariamente satisfação, mas a maior existência permitirá que os indivíduos não fiquem insatisfeitos (HERZBERG *et al.*, 1959). Esses fatores representam algo já esperado no ambiente de trabalho.

Por sua vez, outros fatores como “treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição”, “compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa”, e “objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores”, estão ligados ao trabalho em si, sobre como lidar diretamente com o teletrabalho, e por isso, relaciona-se aos fatores motivacionais propostos por Herzberg. Caso sejam considerados nas políticas de teletrabalho do IFPB, quanto maior a sua existência, proporcionarão maior satisfação, conforme Herzberg *et al.* (1959).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de resguardar as pessoas de contraírem Covid-19, o contexto de pandemia trouxe à tona uma modalidade de trabalho que, apesar de não ser inédita, ainda se restringia a poucas organizações, sobretudo públicas. Essa modalidade é o teletrabalho, que consiste no uso de TICs para levar o trabalho ao trabalhador, sem que este precise se deslocar à organização para desempenhar suas atividades (MELLO, 1999).

Considerando que as instituições públicas também aderiram, compulsoriamente, o teletrabalho como forma de evitar a propagação da Covid-19, a partir de algumas das vantagens dessa modalidade de trabalho, o Governo Federal publicou a IN nº 65/2020, que estabelece as orientações, critérios e procedimentos para a implementação do teletrabalho de modo permanente, para além do contexto de pandemia. Algumas instituições, inclusive, já fizeram a implementação do teletrabalho nos moldes dessa normativa; outras, como o IFPB, *lócus* desta pesquisa, ainda estão em processo de implementação.

Considerando que o teletrabalho ainda será implementado permanentemente no IFPB, esta pesquisa julgou necessário descrever os aspectos motivacionais relacionados ao teletrabalho, durante a experiência no contexto da pandemia, por entender que a compreensão sobre o que motiva as pessoas, seja para o alto desempenho, para a indiferença, ou para a improdutividade é relevante para desempenho organizacional (MAXIMINIANO, 2010), e assim poder contribuir com a instituição através dos achados nesta pesquisa, além de contribuir com o campo de pesquisas sobre teletrabalho e motivação.

Logo, esta dissertação objetivou “Descrever a percepção dos TAEs do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) em relação à influência do teletrabalho na motivação, à luz das teorias motivacionais, considerando a experiência de uso dessa modalidade de trabalho durante a pandemia de Covid-19”.

Para o alcance do objetivo estabelecido, foram definidos 20 fatores de análise com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e nas vantagens e desvantagens do teletrabalho. A partir desses fatores, o objetivo foi identificar em que grau cada um é importante para a motivação dos servidores, em que grau cada fator existiu durante a experiência com o teletrabalho, e qual o poder de influência sobre a motivação que cada fator possui.

De posse dos fatores, foram aplicados questionários a 130 servidores TAEs do IFPB, e a partir dos dados coletados, foram obtidas as informações necessárias para o alcance do objetivo estabelecido.

Inicialmente foram identificados o perfil do respondente e o contexto de caracterização do teletrabalho, onde foram descritos o gênero, a idade, a quantidade de pessoas adultas e crianças que residem com o servidor, a escolaridade, o nível de cargo, o tempo de instituição, além do tempo economizado com o teletrabalho, e o tempo total em que o servidor ficou em teletrabalho durante a pandemia.

A pesquisa também permitiu descrever a percepção geral que os respondentes têm acerca do teletrabalho. O nível de motivação dos servidores não foi necessariamente impactado pelo teletrabalho, uma vez que 32% tiveram a motivação diminuída, 32% a manutenção mantida, e 36% dos respondentes tiveram a motivação aumentada. Em relação à adaptação ao teletrabalho, 97% dos servidores se adaptaram, sendo que 72% se adaptaram, gostaram do teletrabalho, e preferem trabalhar remotamente ou de maneira híbrida. Ao serem cruzados os dados de motivação e adaptação, observou-se que muitos dos servidores que se adaptaram rapidamente perceberam que a motivação aumentou muito, evidenciando a importância da adaptação para a motivação no teletrabalho, enquanto outro grupo se adaptou, mas teve a motivação reduzida, evidenciando que a adaptação é importante, mas não fator determinante para a motivação.

Através de respostas espontâneas, também foram identificadas características positivas e negativas do teletrabalho, sendo a principal característica positiva a flexibilidade, e a principal característica negativa a falta de interação com outras pessoas. Tal identificação foi ao encontro de outros estudos sobre teletrabalho que elencam essas características, respectivamente, como as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Ao verificar a correlação de algumas características do perfil dos respondentes com a percepção geral sobre o teletrabalho, constatou-se que não há indícios precisos que o gênero influencia a motivação nem a adaptação no teletrabalho. Em relação à idade, os graus de motivação e de adaptação foram maiores nas faixas etárias mais baixas, indicando haver correlação entre motivação/adaptação e idade, em uma relação inversamente proporcional.

Em relação à importância e à existência dos 20 fatores de análise do teletrabalho, os fatores identificados como mais importantes foram as boas condições de conforto pessoal, as boas condições psicossociais para o exercício do trabalho, e as boas condições no ambiente físico de trabalho. Os fatores identificados como mais existentes foram a flexibilidade, as boas condições psicossociais, e as boas condições de conforto pessoal.

A pesquisa também identificou, no âmbito do IFPB, quais são os fatores com maior Capacidade Motivacional Institucional, ou seja, os fatores que são capazes de influenciar efetivamente a motivação dos servidores, quando aplicados em ambientes com menores

índices de existência. Os principais fatores identificados foram a ajuda financeira do empregador para custeio do teletrabalho, o salário ser condizente com as metas estabelecidas, a execução das atividades sem interrupções, e o treinamento adequando e suficiente para a otimização do teletrabalho.

Identificados os percentuais de CMI dos fatores de análise considerados nesta pesquisa, é possível municiar o IFPB de informações capazes de direcionar suas políticas de teletrabalho para aspectos capazes de aumentar a motivação dos servidores. No entanto, tem-se em mente que serão respeitados os limites legais de atuação do IFPB, no sentido melhor ajustar os aspectos de teletrabalho na instituição, uma vez que alguns dos fatores considerados nesta pesquisa, para que sejam percebidos com maior presença, ultrapassam os limites de atuação da instituição, como por exemplo, os ligados a questões salariais.

Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação do instrumento de coleta de dados e da metodologia de análise a outras instituições de ensino e órgãos/entidades públicos diversos, a fim de que seja descrita as respectivas realidades e sejam propostas mudanças a nível institucional. A ampla aplicação também tem maiores pretensões, sendo possível verificar se há ou não similaridade entre a percepção dos servidores entre as diversas instituições, e assim, haver um arcabouço de estudos capazes de sugerir mudanças aos instrumentos legais que regulamentam o teletrabalho, se for o caso, contribuindo para o aprimoramento dessa modalidade de trabalho

Sugere-se também, no âmbito da instituição estudada, o IFPB, que futuras pesquisas sejam realizadas a fim de monitorar mudanças na percepção dos servidores quanto à importância e presença dos fatores de análise

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. R. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>.
- ADAMS, Jonh Stacy. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- AGUIAR, S. F. B. **Teletrabalho e as mulheres: satisfação e conciliação entre a vida profissional e familiar**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020.
- ALMEIDA, Luciana Barbosa Queiroz de. **Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.
- ANCHIETA, Rebeca Boreli de. **“Agora eu decido meus horários de trabalho”**: um estudo ergológico da atividade de profissionais teletrabalhadores de um órgão público do Poder Judiciário. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.
- ARAÚJO, Thiego Santos de. **Universidade em tempos de pandemia: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.
- BAGGI, Márcia Sampaio. **A mobilidade urbana na era digital: Análise do teletrabalho como estratégia de gerenciamento de mobilidade**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental Urbana) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepção dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, p. 72-91, mar. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES / UAB: 2014.
- BRADBURY, Ray. **Fahrenheit 451**. 1. ed. Editora Biblioteca Azul, 2012.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 20 mai. 2021.
- _____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Presidência

da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 25 mai. 2021.

_____. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 27 mai. 2021.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução Nº 510**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 07 abr. 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa Nº 21**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 16 mar. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa Nº 65**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 30 jul. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Portaria Nº 267**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 30 abr. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 20 dez. 2021.

_____. **Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 20 mai. 2022.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto / home office no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CARNEVAL, Patrícia Paranhos de Oliveira. **Teletrabalho na Administração Pública: Desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COOPER, Donald R.; Schindler, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6882>. Acesso em: 15 out. 2021.

COSTA, S. D. M. Práticas, possibilidades e perspectivas do trabalho home-office em meio a pandemia da Covid-19 no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 44., 2020, on-

line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726. Acesso em: 10 out. 2021.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes. **Dinâmica comportamental no setor público**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. percepções e práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>.

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

GOMES, Leonardo Rufino de Oliveira. **O teletrabalho como redutor da evasão de pessoas no serviço público: uma análise na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2020.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. Nova Iorque: John Wiley, 1959.

IFPB. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017**. Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa: Conselho Superior, 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucoes/2017/resolucoes-aprovadas-pelo-colegiado/resolucao-no-144-1>. Acesso em: 30 mai. 2021.

IFPB. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. **Portaria nº 536/2020 de 19 de março de 2020**, João Pessoa: Reitoria, 2020. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2020/03/reitoria-regulamenta-funcionamento-durante-periodo-de-contingencia/portaria-n-536-2020-servidores.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do Teletrabalho na pandemia de Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, Edição Especial, p. 71-75, jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28iEdição>.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and Personality**. Nova Iorque: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

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

NOGUEIRA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, 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, v. 71, n. 2, p. 274-296, abr./jun., 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173#:~:text=Os%20resultados%20preliminares%20indicam%20que,m%C3%A9dia%20dos%20servidores%20em%20teletrabalho>. Acesso em: 10 out. 2021.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção os teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174/83246>. Acesso em: 12 out. 2021.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção sobre o trabalho doméstico**. 1996. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 03 jan. 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: estudo multicase no setor público brasileiro. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laiza Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, Santarém, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>.

PEREIRA, A. C.; BENEDETTI, A. R. M.; DIAS, M. S. L. A fluidez do teletrabalho e os riscos à saúde do trabalhador: um estudo de caso. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 5., 2019, Santa Maria. **Anais eletrônicos [...]**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/12.1.pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>. Acesso em: 18 out. 2020.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood: Dorsey, 1968.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

RABELO, Air. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7>. Acesso em: 10 jan. 2021.

RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências da motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16077/14903>. Acesso em: 31 out. 2020.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela de Alves. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 out. 2021.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10776/7724>. Acesso em: 11 jan. 2021.

SILVA, A. M. S. da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais eletrônicos** [...]. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em 10 jan. 2022.

SOBRATT. SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36,

n.1, p. 74-84, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p74a84.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Álvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho**: Um enfoque na realidade brasileira. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

TENÓRIO, Ricardo Jorge Medeiros. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 20, p. 96-105, abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58092>. Acesso em: 23 nov. 2021.

VILARINHO, 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.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1964.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Novas modalidades de trabalho: o teletrabalho no IFPB durante a pandemia de Covid-19 e a motivação dos servidores.

Prezado(a),

Venho solicitar sua colaboração no preenchimento do instrumento a seguir, elaborado com o propósito de obter dados para minha pesquisa de mestrado, intitulada: “Novas modalidades de trabalho: o teletrabalho no IFPB durante a pandemia de Covid-19 e a motivação dos servidores”.

Para o fornecimento das respostas pedidas neste questionário, são necessários aproximadamente **15 minutos**.

Devem responder ao questionário servidores técnicos administrativos que **possuam no mínimo 4 anos de efetivo exercício na instituição**.

Os dados obtidos serão consolidados de modo a impedir qualquer identificação do respondente, dispensando-se a submissão desta pesquisa ao registro e à avaliação por comitê de ética, conforme Resolução do Conselho Nacional de Saúde – CNS – nº 510/2016, Art. 1º, Parágrafo único, que dispõe sobre as pesquisas que não serão avaliadas e registradas (BRASIL, 2016).

Desde já, agradeço pela sua importante participação e, juntamente com meu orientador, o Prof. Piotr Trzesniak, coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente, Paulo Henrique Meneses Brasil
Mestrando em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
Universidade Federal de Pernambuco.

(*) Obrigatório

PARTE 1 – Sua percepção acerca do teletrabalho no IFPB durante a pandemia de Covid-19.

Ao passar do regime presencial para o teletrabalho (integral ou parcial), sua motivação para o trabalho no IFPB:*

- () Diminuiu muito
- () Diminuiu moderadamente
- () Permaneceu a mesma
- () Aumentou moderadamente
- () Aumento muito

Características ou aspectos do regime de teletrabalho (integral ou parcial) que influenciaram **positivamente** a sua motivação para o trabalho no IFPB:*

Características ou aspectos do regime de teletrabalho (integral ou parcial) que influenciaram **negativamente** a sua motivação para o trabalho no IFPB:*

Como avalia sua adaptação ao regime de teletrabalho?*

- () Não me adaptei, não me sinto à vontade
- () Adaptei-me, mas não via a hora de retornar ao regime presencial
- () Em termos de adaptação, não vejo diferença entre trabalho presencial ou remoto
- () Adaptei-me, gostei bastante, mas tem que mesclar com o regime presencial
- () Adaptei-me rapidamente e prefiro trabalhar de casa do que presencialmente

PARTE 2 – Perfil do respondente

Informações gerais a serem utilizadas apenas para segmentação **totalmente impessoal** das respostas. Permanecerão restritas aos pesquisadores envolvidos.

Gênero:*

- () Feminino
- () Masculino
- () Outro
- () Não desejo responder

Idade:*

- () 30 ou menos
- () 31 a 40
- () 41 a 50
- () 51 a 60
- () 61 ou mais

Escolaridade:*

- () Ensino fundamental
- () Ensino médio/técnico
- () Ensino Superior
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

Tempo de serviço no IFPB (em **anos completos**):*

- () Menos de 4 anos
- () De 4 a 8 anos

- () De 9 a 15 anos
- () De 15 a 22 anos
- () Mais de 22 anos

Em qual unidade do IFPB você atua

- () Reitoria/Pró-reitorias/Diretorias
- () Campus João Pessoa
- () Campus Cajazeiras, Campina Grande ou Sousa
- () Outros, especificar _____

Nível de classificação do cargo:*

- () Nível A
- () Nível B
- () Nível C
- () Nível D
- () Nível E

Ocupa Função Gratificada (FG), ou Cargo de Direção (CD):*

- () Sim
- () Não

PARTE 3 – Caracterização do exercício do teletrabalho

Informações gerais a serem utilizadas apenas para segmentação **totalmente impessoal** das respostas. Permanecerão restritas aos pesquisadores envolvidos.

Enquanto esteve em teletrabalho, **quantas horas por semana, em média, você deixou de gastar em deslocamentos**, por não ter de ir ao local de trabalho presencial? *

- () Até 4 horas
- () Mais de 4 até 8 horas
- () Mais de 8 até 12 horas
- () Mais de 12 horas até 16 horas
- () Mais de 16 horas

Quantos meses, aproximadamente, você ficou em teletrabalho (integralmente e /ou parcialmente), durante a pandemia:*

- () Até 6 meses
- () Mais de 6 até 12 meses
- () Mais de 12 até 18 meses
- () Mais de 18 até 24 meses
- () Mais de 24 meses

Quantas pessoas **com mais de 17 anos completos** moram com você, no local onde você trabalhou?*

- () Moro sozinho

- () Uma
 () Duas
 () Três
 () Quatro
 () Cinco ou mais

Caso crianças/adolescentes residam com você, no local de onde você trabalhou, selecione, por favor, **todas as respectivas faixas etárias:***

- ☐ Nenhuma criança/adolescente reside no local
☐ Ao menos uma com até 5 anos completos
☐ Ao menos uma com de 6 a 10 anos completos
☐ Ao menos uma com 11 a 14 anos completos
☐ Ao menos uma com de 15 a 17 anos completos

PARTE 4 – Fatores de motivação

Apresentam-se 21 fatores que **podem ter influenciado** sua motivação em sua experiência com o teletrabalho durante a pandemia de Covid-19.

Por favor, informe:

- Quanto você considera que cada um dos fatores 1 até 21 é **importante** para a sua motivação;
- Em que grau ele **efetivamente existiu** durante sua experiência com o teletrabalho.

Utilizando a escala:

pouco/nada - abaixo da média – medianamente - acima da média - muito/totalmente

Conto com sua colaboração e paciência!

1. Por estar trabalhando de casa, redução dos riscos associados ao deslocamento até o local de trabalho (acidente de trânsito, violência pessoal e similares).*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

2. Flexibilidade do horário de trabalho, sem rigidez para início e término do turno laboral.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência	☐	☐	☐	☐	☐

com o teletrabalho

3. Facilidade para conciliar adequadamente as atividades profissionais e as necessidades particulares/pessoais/familiares.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

4. Treinamento adequado e suficiente para maximizar a eficácia no trabalho, considerando o contexto e os recursos oferecidos pela instituição.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

5. Funcionamento satisfatório das tecnologias da informação e comunicação, incluindo suporte para a resolução de problemas.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ajuda financeira do empregador para custear equipamentos e cobrir despesas (energia elétrica, internet, etc.), necessários para trabalhar de casa.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Por favor, selecione aqui a opção “muito/totalmente”	☐	☐	☐	☐	☐

7. Interação profissional adequada e rápida com gestores e colegas de trabalho, na troca de informações diretamente necessárias ao desempenho de suas atividades.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

8. Interação suficiente com gestores e colegas para estar a par de fatos e decisões institucionais indiretamente ligados ao desempenho de suas atividades.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

9. Exercer as atividades sem interrupções, em um ambiente tranquilo, que favorece a concentração.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

10. Boas condições no ambiente físico para trabalhar de casa (privacidade, organização, ventilação, iluminação)*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

11. Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho, podendo fazer pausas para alimentação, descando, etc.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐☐☐☐☐

12. Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem autoritarismo, perturbação, excesso de pressão por desempenho, desentendimentos pessoais, etc.).*

Pouco/nada

Abaixo da média

Medianamente

Acima da média

Muito/totalmente

Importante que
exista para minha
motivação

☐☐☐☐☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐☐☐☐☐

13. Objetivos e metas do teletrabalho negociados e definidos de forma participativa, entre a equipe e os gestores*

Pouco/nada

Abaixo da média

Medianamente

Acima da média

Muito/totalmente

Importante que
exista para minha
motivação

☐☐☐☐☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐☐☐☐☐

Por favor, selecione
aqui a opção
“medianamente”

☐☐☐☐☐

14. Salário ser condizente com as metas definidas e a minha dedicação ao trabalho.*

Pouco/nada

Abaixo da média

Medianamente

Acima da média

Muito/totalmente

Importante que
exista para minha
motivação

☐☐☐☐☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐☐☐☐☐

15. Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, com bom aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades*

Pouco/nada

Abaixo da média

Medianamente

Acima da média

Muito/totalmente

Importante que
exista para minha
motivação

☐☐☐☐☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐☐☐☐☐

16. Por não envolver nem importância, nem existência de um fator motivacional, este item de controle não deve ser respondido

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

17. Sentir que a produtividade aumentou ao passar a trabalhar de casa.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

18. Estar mais satisfeito com o trabalho por realizá-lo de casa.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

19. Manter a sensação de pertencer à instituição, mesmo as atividades sendo desempenhadas de casa.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência com o teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐

20. Reconhecimento, por parte de colegas e gestores, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa.*

	Pouco/nada	Abaixo da média	Medianamente	Acima da média	Muito/totalmente
Importante que exista para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existiu durante minha experiência	☐	☐	☐	☐	☐

com o teletrabalho

Por favor, selecione
aqui a opção
“abaixo da média”

☐
☐
☐
☐
☐

21. Compreensão por parte de familiares e amigos, de que o teletrabalho requer dedicação e é capaz de entregar resultados, apesar de ser realizado de casa*

Pouco/nada

Abaixo da média

Medianamente

Acima da média

Muito/totalmente

Importante que
exista para minha
motivação

☐
☐
☐
☐
☐

Existiu durante
minha experiência
com o teletrabalho

☐
☐
☐
☐
☐

Agradecemos imensamente sua participação!