

# Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em Relação ao Teletrabalho

Fabiano Daniel De Bona<sup>1</sup>, Camilla de Oliveira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5616-0471> / Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Brasil

<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-7557-854X> / Universidade de São Paulo (USP), Brasil

## Resumo

A flexibilização espaço-temporal do trabalho tornou-se comum nas empresas privadas e públicas brasileiras após o advento da pandemia de COVID-19. O presente estudo objetivou analisar por meio da aplicação de um questionário de pesquisa as percepções dos pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), após um ano atuando sob regime de teletrabalho, em relação às características laborais, sociais, produtivas e de contexto do trabalho, bem como aos benefícios, desafios e expectativas futuras associadas a esse modelo de trabalho. O público-alvo do estudo englobou 487 pesquisadores científicos (mestres, doutores e pós-doutores) da empresa pública alocados em 32 cidades amplamente distribuídas no território brasileiro. As percepções dos participantes da pesquisa em relação ao teletrabalho foram altamente positivas, refletindo-se em aumento de produtividade laboral e ganhos na autonomia do trabalho e na qualidade de vida. As expectativas revelam o desejo da maioria dos pesquisadores da Embrapa de manterem o regime de trabalho flexível, especialmente na modalidade híbrida.

**Palavras-chave:** autonomia do trabalho, Embrapa, produtividade laboral.

## Researchers' Perceptions of Teleworking in a Brazilian Public Scientific Research Company

### Abstract

The space-time flexibilization of work became common in private and public Brazilian companies after the advent of the COVID-19 pandemic. The objective of this study was to analyze, through a survey questionnaire, the researchers' perceptions at the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa) about work, social, and labor productivity characteristics related to the teleworking adopted over the course of a year in the company. The target audience of the study included 487 scientific researchers (master, doctor and post-doc level) from the public company located in 32 cities, widely distributed throughout the Brazilian territory. The perceptions of the research participants were highly positive in relation to teleworking, with reflections on labor productivity enhancement and gains related to work autonomy and quality of life. Also, the future expectations about teleworking reveal the desire of a majority of the Embrapa researchers to maintain a flexible working arrangement, particularly based on a hybrid model.

**Keywords:** work autonomy, Embrapa, labor productivity.

## Percepciones de los Investigadores de una Empresa Pública Brasileña de Investigación Científica en Relación al Teletrabajo

### Resumen

La flexibilización espacio-temporal del trabajo se hizo común en las empresas públicas y privadas brasileñas con el advenimiento de la pandemia COVID-19. El presente estudio tuvo como objetivo analizar, mediante la aplicación de un cuestionario de encuesta, las percepciones de los investigadores de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), luego de un año de trabajo en régimen de teletrabajo, en relación a las características laborales, sociales, productivas y del contexto laboral, así como los beneficios, desafíos y expectativas futuras asociadas a este modelo de trabajo. El público objetivo del estudio incluyó a 487 investigadores científicos (con maestrías, doctorados y postdoctorados) de la empresa pública ubicados en 32 ciudades ampliamente distribuidas en el territorio brasileño. Las percepciones de los participantes de la investigación en relación con el teletrabajo fueron altamente positivas, reflejando un aumento en la productividad laboral y beneficios en la autonomía laboral y la calidad de vida. Las expectativas revelan el deseo de la mayoría de los investigadores de Embrapa de mantener el régimen de trabajo flexible, especialmente en la modalidad híbrida.

**Palabras clave:** autonomía laboral, Embrapa, productividad laboral.

## A Problemática da Flexibilização do Regime de Trabalho nas Instituições Públicas Brasileiras de Pesquisa Agropecuária Pensada durante a Pandemia de COVID-19

A agricultura brasileira é respeitada mundialmente por sua capacidade produtiva e geração de alimentos, especialmente em climas tropicais do planeta. Grande parte da evolução da agricultura do Brasil a tal ponto de se tornar referência mundial na produção de alimentos, deve-se ao desenvolvimento da pesquisa agrícola no País, sendo a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) no início da década de 1970, um marco para o avanço, modernização e sucesso da agricultura brasileira (Santos, Santos, Costa, Medeiros, & Maracujá, 2015). A ampla distribuição geográfica dos centros de pesquisa em um País (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [Embrapa], 2021a) com solos, vegetação e clima bem diversos permitem à Embrapa desenvolver projetos de pesquisa em uma variedade de temas relacionados a agricultura e pecuária. De acordo com a estrutura organizacional dos recursos humanos da Embrapa (Embrapa, 2021b), os projetos de pesquisa são elaborados, planejados e geridos pela categoria dos pesquisadores, os quais contam com as equipes de analistas, técnicos e assistentes nas atividades de suporte à experimentação e pesquisa agropecuária.

Regimentada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943; Brasil, 2017), a Embrapa tem adotado ao longo dos anos recentes o regime de trabalho de jornada diária fixa para todos os seus empregados, independente das atribuições laborais dos mesmos (Embrapa, 2021b). Essa modalidade de regime de trabalho para os pesquisadores científicos tem sido alvo frequente de dúvidas e questionamentos com relação a falta de autonomia na gerência do tempo de trabalho para a execução de atividades que são essencialmente dinâmicas e de alto grau de imprevisibilidade temporal. De fato, a adoção de jornadas de trabalho fixas ou pouco flexíveis para empregados que desempenham funções que requerem dinamismo, liberdade de pensamento e/ou desprendimento do fator tempo para a realização de trabalho intelectual é um tema que demanda muita análise dentro do universo das relações do trabalho moderno. Sabe-se que as condições adequadas de período do dia ou da noite (tempo) e o ambiente ideal (local) para o favorecimento da produtividade intelectual que geram boas ideias e projetos são dependentes das características naturais de cada indivíduo (Horne & Osteberg, 1976) e, portanto, não se pode programar essa atividade cerebral para ser ativa e profícua produtivamente dentro dos horários comuns estabelecidos por uma jornada de trabalho fixa.

No mundo corporativo moderno, tem-se verificado cada vez mais a adoção de modelos flexíveis de trabalho em substituição a modalidade de jornada de trabalho fixa (Filardi, Castro, & Zanini, 2020; Yang et al., 2021). Dentre as formas emergentes de flexibilização do trabalho a nível global destaca-se o teletrabalho (trabalho remoto ou *home office*) (Yang et al., 2021). O avanço e a globalização das tecnologias da informação e comunicação, a lotação dos empregados fora da matriz da empresa, o consumo de tempo no trânsito, a agilidade requerida nas ações e tomadas de decisões na gestão dos projetos e a busca cada vez mais acentuada por qualidade de vida dos empregados têm impulsionado a adoção do teletrabalho por inúmeras organizações privadas e públicas (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Faria, 2020). No Brasil, embora o teletrabalho tenha sido instituído em 1997 (Goulart, 2009), a sua adoção foi muito baixa pelas empresas públicas ou privadas brasileiras até o ano de 2017 (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [SOBRATT], 2017), quando foi promulgada a Lei no 13.467/2017 (Brasil, 2017), que oficializou e regulamentou esse modelo de trabalho no País. Segundo a Lei no 13.467/2017 em

seu Artigo 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Assim como as outras modalidades de jornada de trabalho, os modelos flexíveis possuem vantagens e desvantagens (Buomprisco, Ricci, Perri, & De Sio, 2021; Filardi et al., 2020; Leite & Lemos, 2021) e, portanto, devem ser negociados previamente para atender aos interesses do empregado e do empregador. Dentre as vantagens da flexibilidade da jornada tem-se: autonomia do empregado para organizar a própria rotina (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini, Donaire, Santos, & Mello, 2014; Rafalski & Andrade, 2015), retenção de talentos e redução da rotatividade na empresa (Gajendran & Harrison, 2007), conciliação do trabalho-família (Barros e Silva, 2010; Gaspar, Bellini, Donaire, Santos, & Mello, 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009), aumento da motivação e da produtividade dos empregados (Faria, 2020) e incremento da qualidade de vida (Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Pereira Junior & Caetano, 2009). Por outro lado, também existem desvantagens nesse modelo de jornada de trabalho, tais como: conflitos organizacionais e psicológicos na conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Rafalski & Andrade, 2015), dificuldades na gestão do isolamento social e profissional (Barros & Silva, 2010; Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar, & Kubo, 2014; Nohara et al., 2010) e problemas de comunicação devido à distância física dos colegas de trabalho e dos gestores (Faria, 2020).

Além de ser um fato marcante na história da humanidade, a pandemia de COVID-19 também tem obrigado empresas e empregados a adotar diferentes modelos de jornadas de trabalho a partir do ano de 2020 em todo o mundo (Aloisi & De Stefano, no prelo; Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2020; Yang et al., 2021). A Embrapa também precisou se adaptar a essa nova realidade global implementando modelos de jornadas de trabalho disruptivas, tais como revezamento de funcionários, teletrabalho e redução de tempo dos turnos de trabalho diários. Aos pesquisadores, foco desse estudo, determinou-se a adoção do teletrabalho. Diante desse contexto histórico da empresa, o presente estudo tem por objetivo analisar as percepções dos pesquisadores da Embrapa, após um ano atuando sob regime de teletrabalho, em relação às características laborais, sociais, produtivas e de contexto do trabalho, bem como aos benefícios, desafios e expectativas futuras associadas a esse modelo de trabalho.

## Método

### Participantes

Esse estudo de caso quantitativo foi realizado com os pesquisadores da Embrapa no ano de 2021 por meio da aplicação de um questionário de pesquisa. O quadro de pesquisadores da Embrapa e público-alvo da presente pesquisa é composto atualmente por 2424 pesquisadores, sendo que 84% desses profissionais possuem doutorado ou pós-doutorado em universidades do Brasil ou do exterior (Embrapa, 2021c). Constituindo o corpo técnico da empresa de pesquisa agropecuária governamental, as principais atribuições e responsabilidades do pesquisador segundo o plano de carreiras da Embrapa (Embrapa, 2021b) são: planejar e desenvolver projetos de pesquisa e desenvolvimento de caráter multidisciplinar e interinstitucional; conduzir projetos e as equipes no desenvolvimento dos projetos; negociar prazos e responder pelo cumprimento dos prazos e alcance dos objetivos dos projetos; analisar dados, documentos e informações pertinentes ao tema de sua pesquisa; publicar e difundir os resultados da pesquisa em meios nacionais e internacionais; identificar problemas e soluções

tecnológicos para a agricultura; coordenar e mobilizar as equipes interinstitucionais; realizar palestras e apresentações extra organização; e outras atividades relacionadas a solução de situações que envolvam os projetos científicos sob a sua responsabilidade.

Os pesquisadores da Embrapa são caracterizados como empregados de empresa pública com contratos regidos pelas normas da CLT e a sua contratação ocorre por meio de seleção ou concurso público do governo federal. O regime de trabalho oficial atual desses profissionais da pesquisa é regido por acordo coletivo de trabalho vigente e se baseia na jornada diária de trabalho fixa (turnos de quatro horas matutinas e quatro horas vespertinas), com flexibilização mínima (cerca de 15 minutos) nos horários de entrada e de saída de cada turno, e banco de horas limitado e com uso restrito mediante autorização prévia do superior imediato.

Subordinada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Embrapa possui a sua sede administrativa em Brasília – DF e 43 unidades descentralizadas distribuídas em 24 Estados do território brasileiro (Embrapa, 2021a). A Sede da Embrapa abriga as unidades administrativas ou centrais e é responsável por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas. As unidades descentralizadas são classificadas de acordo com o foco principal de suas pesquisas em: 1) unidades de pesquisa de produtos; 2) unidades de pesquisa de temas básicos; e 3) unidades de pesquisa ecorregionais. Os pesquisadores são alocados nas unidades descentralizadas ou na Sede da Embrapa de acordo com a sua expertise e funções desempenhadas dentro do sistema de gestão de projetos de pesquisa agropecuária da empresa. Devido as características intrínsecas e propósitos da pesquisa agropecuária, grande parte das unidades descentralizadas da Embrapa estão localizadas nos arredores ou na zona rural do município que as abriga, o que geralmente implica em deslocamentos dos empregados no dia a dia para o exercício de sua profissão.

O agravamento da pandemia de COVID-19 no Brasil nos meses de janeiro e de fevereiro de 2020 obrigou a direção da Embrapa a adotar medidas para diminuir a disseminação do coronavírus COVID-19 na população mediante o estímulo ao isolamento social de seus empregados. Aos pesquisadores foi proposto o regime de teletrabalho mediante a concordância do empregado e modificação de seu contrato de trabalho. Assim, em março de 2020 iniciou-se de forma emergencial a implantação do teletrabalho à grande maioria dos pesquisadores da Embrapa em todo o Brasil. O teletrabalho foi firmado mediante a formulação de um plano individual de trabalho assinado pelo pesquisador e o seu superior imediato.

Inicialmente o programa de teletrabalho dos pesquisadores foi planejado para vigorar por aproximadamente dois meses (23 de março a 31 de maio de 2020), mas devido a gravidade da pandemia de COVID-19 no País, o mesmo foi prorrogado por mais três períodos significativos de tempo (1 de junho a 13 de setembro de 2020; 14 de setembro de 2020 a 15 de janeiro de 2021; 16 de janeiro a 2 de agosto de 2021). Cada período de teletrabalho exigiu um novo acordo de plano individual de trabalho e entrega de relatórios reportando as atividades realizadas no período trabalhado anteriormente.

Devido a urgência com que foi implementado o teletrabalho para a categoria de pesquisadores da Embrapa, a infraestrutura de trabalho (tecnologias de informação e de comunicação e ambiente físico) ficou sob a responsabilidade do próprio empregado. O contrato de teletrabalho estabelecido entre a Embrapa e o pesquisador previa que o empregado poderia ser convocado às dependências físicas da empresa quando necessário, bem como ressaltava o uso das tecnologias de informação e de comunicação

para a manutenção do contato com os superiores imediatos e demais colegas.

## Instrumentos

O levantamento de dados da pesquisa foi realizado por meio de um questionário estruturado modificado de Faria (2020) para atender aos objetivos do estudo. Esse questionário apresentava 30 questões de múltipla escolha com opção de resposta única. Cinco questões apresentavam subquestões formuladas com base na escala de Likert (Allen & Seaman, 2007) para a expressão do grau de frequência ou de concordância do participante. Agruparam-se as questões em quatro seções de acordo com o tema das mesmas (Tabela 1): 1) indicadores gerais (10 questões); 2) trabalho remoto durante a pandemia (cinco questões); 3) contexto do trabalho remoto no ambiente domiciliar (seis questões); e 4) percepções do período vivenciado de trabalho remoto (nove questões).

## Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

A aplicação do questionário de pesquisa ocorreu em março de 2021, quando os participantes (pesquisadores da Embrapa) estavam completando aproximadamente um ano de atividades laborais sob o regime de teletrabalho. O referido questionário de pesquisa foi elaborado e aplicado aos pesquisadores mediante o uso da plataforma digital profissional especializada em sondagens denominada LimeSurvey (2021). O convite para participar da pesquisa foi enviado via e-mail corporativo da empresa para 1881 pesquisadores alocados em 32 cidades distribuídas amplamente no Brasil (Figura 1). Após três semanas em que a pesquisa foi mantida ativa na plataforma digital, obteve-se 487 questionários respondidos e completos, o que constitui a base total dos resultados do presente estudo. A pesquisa foi aplicada de forma a garantir o anonimato e o sigilo das respostas dos respondentes do questionário, obedecendo-se os procedimentos éticos específicos para investigações com seres humanos que utilizam abordagens das ciências humanas e sociais, regulamentadas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

## Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados dos 487 questionários respondidos completamente foram extraídos organizados da plataforma digital LimeSurvey (2021). Esses dados foram analisados por meio de estatística descritiva e apresentados em gráficos e tabelas utilizando-se a distribuição de frequência (relativa). Os gráficos foram plotados utilizando-se o programa computacional SigmaPlot v. 13.0 for Windows (Systat Software Inc., Chicago, IL, USA).

## Resultados e Discussão

### Características Sociodemográficas e Funcionais dos Pesquisadores

A análise detalhada dos dados coletados pelos 487 questionários completos da pesquisa demonstrou a participação de 44% e 56% de pesquisadores da Embrapa do sexo feminino e masculino, respectivamente. Observou-se que 71% dos participantes são da faixa etária de 40 a 60 anos e que não foi registrada a participação na pesquisa de profissionais com menos de 30 anos de idade (Figura 2A). Denota-se que os participantes da pesquisa são experientes no sistema de trabalho da empresa, pois 46% dos profissionais possuem de 10 a 20 anos de tempo serviço e outros 27% superaram os 30 anos de contrato de trabalho com a Embrapa (Fi-

Tabela 1

*Questionário completo da pesquisa com as perguntas e opções de resposta*

Questionário
Seção A: Indicadores gerais
A1. Tempo de trabalho como pesquisador(a) contratado(a) da Embrapa: a) 1 a 10 anos b) >10 a 20 anos c) >20 a 30 anos d) >30 a 40 anos e) mais de 40 anos
A2. Idade: a) menos de 30 anos b) >30 a 40 anos c) >40 a 50 anos d) >50 a 60 anos e) >60 a 70 anos f) mais de 70 anos
A3. Sexo: a) feminino b) masculino
A4. Como pesquisador(a) quanto do seu tempo total de trabalho diário é dedicado à gestão de projetos e atividades de pesquisa? a) aproximadamente 0% b) aproximadamente 20% c) aproximadamente 40% d) aproximadamente 60% e) aproximadamente 80% f) aproximadamente 100%
A5. Como pesquisador(a) quanto do seu tempo total de trabalho diário é dedicado às atividades de gestão das UDs ou Sede? a) aproximadamente 0% b) aproximadamente 20% c) aproximadamente 40% d) aproximadamente 60% e) aproximadamente 80% f) aproximadamente 100%
A6. A sua unidade de atuação na Embrapa é classificada como: a) unidade de pesquisa de produtos b) unidade de pesquisa de temas básicos c) unidade de pesquisa ecorregional d) Sede da Embrapa
A7. Na atuação dos projetos de pesquisa da Embrapa, quantas pessoas em média você gerencia como líder de projeto? a) nenhuma b) 1 a 5 pessoas c) 6 a 10 pessoas d) 11 a 20 pessoas e) mais de 20 pessoas
A8. Qual o tempo médio de deslocamento do trajeto casa-trabalho-casa quando você realiza as suas atividades presencialmente na Embrapa? a) até 1h b) entre 1h01min até 2h c) entre 2h01min até 3h d) entre 3h01min até 4h e) mais de 4h
A9. Quantos quilômetros em média você percorre por dia em função do deslocamento casa-trabalho-casa, quando o seu trabalho é presencial? a) até 5 km b) entre 5 e 10 km c) entre 10 e 20 km d) entre 20 e 30 km e) entre 30 e 40 km f) entre 40 e 50 km g) entre 50 e 60 km h) entre 60 e 80 km i) entre 80 e 100 km j) mais de 100 km
A10. O trabalho remoto vivenciado em 2020 na Embrapa foi sua primeira experiência com esse tipo de regime de trabalho na sua carreira profissional? a) sim b) não

Tabela 1 (continuação)

*Questionário completo da pesquisa com as perguntas e opções de resposta*

Seção B: Trabalho remoto durante a pandemia
B1. Antes da implementação do trabalho remoto em razão da pandemia, a sua experiência nesta modalidade de trabalho era: a) positiva b) negativa c) inexistente
B2. Durante o período de trabalho remoto, as informações que você recebeu dos meios de comunicação da Unidade ou Sede foram: a) muito úteis b) úteis c) pouco úteis
B3. Quais ferramentas de comunicação você necessita utilizar diariamente em razão da implementação do trabalho remoto? a) e-mail b) Whatsapp c) telefone d) videoconferência e) SEI (Sistema eletrônico de informações)
B4. Descreva as características do seu trabalho remoto: a) o meu trabalho exige muita concentração b) meu trabalho requer que eu tenha que lidar com problemas com os quais nunca lidei c) o meu trabalho exige alto grau de especialização d) o meu trabalho requer o cumprimento de uma jornada rígida, mesmo remotamente e) se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser realizados f) o meu trabalho não poderá ser feito, a menos que outras pessoas façam o trabalho delas
B5. Informe o percentual das suas atividades que podem ser realizadas por meio do trabalho remoto, mesmo após o enfrentamento a pandemia: a) 0 a 25% b) 26 a 50% c) 51 a 75% d) 76 a 100%
Seção C: Contexto do trabalho remoto no ambiente domiciliar
C1. Tendo como referência o regime presencial, no trabalho remoto você é interrompido pelos colegas com assuntos não relacionados ao trabalho com: a) maior frequência b) igual frequência c) menor frequência
C2. Responda os itens de acordo com o seu contexto de trabalho remoto no ambiente domiciliar, usando a escala de concordância proposta (nunca, raramente, às vezes, frequentemente ou sempre): a) preciso compartilhar o computador com outra(s) pessoa(s) durante os períodos que preciso trabalhar remotamente b) durante o meu período de trabalho remoto sou interrompido, presencialmente, por outras pessoas c) preciso conciliar o trabalho remoto com tarefas domésticas (limpeza da casa, lavagem de roupas, preparação de refeições, etc.)
C3. Durante o horário de trabalho remoto, você precisa se dedicar também ao cuidado de outras pessoas? a) sim (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para as questões C4, C5 e C6) b) não (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para as questões da seção D)
C4. Durante o horário de trabalho remoto, você precisa se dedicar também ao cuidado de (opções de resposta por subitem: nunca, até 1h por dia, de 1h a 2h por dia, de 2h a 4h por dia ou mais de 4h por dia): a) criança(s) e/ou adolescente(s) b) adulto(s) e/ou idoso(s) c) pessoas com deficiências ou necessidades especiais
C5. Essa dedicação demandada por pessoas ou atividades no ambiente domiciliar afetou a sua produtividade do trabalho nesse período? a) sim b) não
C6. Essa dedicação demandada por pessoas ou atividades no ambiente domiciliar aumentou seu estresse físico ou emocional nesse período? a) sim b) não

Tabela 1 (continuação)

*Questionário completo da pesquisa com as perguntas e opções de resposta*

Seção D: Percepções do período vivenciado de trabalho remoto
D1. Você avalia a sua experiência pessoal de trabalhar remotamente durante o enfrentamento à pandemia COVID-19 como: a) positiva (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D3) b) indiferente (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D3) c) negativa (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D2)
D2. Qual o principal motivo que tornou a sua percepção sobre o trabalho remoto negativa? a) não se adaptou a rotina do trabalho remoto b) falta de equipamentos eletrônicos e/ou internet de qualidade adequados em casa c) demanda com os filhos e/ou outros familiares d) isolamento social e) atividades domiciliares demandadas que interferem na execução do trabalho f) inexistência de cômodo adequado em casa
D3. Avalie o suporte recebido durante o trabalho remoto, usando a escala de concordância proposta (discordo totalmente, discordo, não concordo e nem discordo, concordo ou concordo totalmente): a) recebi do meu superior imediato feedbacks construtivos sobre o meu desempenho em atividades remotas, me indicando oportunidades de melhoria b) recebi apoio do meu superior imediato quando solicitei orientações para realizar as tarefas remotamente c) meu superior imediato acompanhou com esmero o cumprimento das metas de trabalho d) meu superior imediato se preocupou com a adequação da minha infraestrutura para trabalhar remotamente (computador, internet, mobiliário, etc) e) meu superior imediato demonstrou preocupar-se com a minha saúde e bem-estar
D4. Avalie a sua experiência atual de trabalho remoto, usando a escala de concordância proposta (discordo totalmente, discordo, não concordo e nem discordo, concordo ou concordo totalmente): a) sinto-me capaz de executar as minhas atividades remotamente sem depender de orientações de outras pessoas b) sinto-me capaz de administrar meu tempo, conciliando o trabalho remoto com tarefas domésticas c) sinto-me capaz de estabelecer e administrar intervalos de descanso durante o período de trabalho d) sinto-me capaz de descrever eventuais problemas de informática ao solicitar suporte de alguém que está fisicamente distante e) sinto-me capaz de dialogar facilmente com o meu superior imediato sobre as dificuldades relacionadas à execução do meu trabalho f) sinto-me capaz de dialogar com a minha família e/ou com outras pessoas sobre a necessidade de respeitarem o período em que estou trabalhando remotamente (evitando interrupções) g) ao planejar o meu dia a dia de trabalho, organizo-me para cumprir as metas estabelecidas pelo meu superior imediato h) sou capaz de evitar interrupções de outras pessoas quando estou concentrado realizando uma tarefa
D5. Em relação a sua produtividade no período de trabalho remoto, você considera que: a) o trabalho remoto diminuiu a produtividade (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D6) b) o trabalho remoto não alterou a produtividade (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D8) c) o trabalho remoto aumentou a produtividade (observação: ao assinalar essa opção o sistema direcionava o respondente para a questão D7)
D6. Qual é a principal causa para diminuição da sua produtividade durante o trabalho remoto? a) dificuldades para gerenciar e organizar o tempo de trabalho e as atividades pessoais b) dificuldades para gerenciar as atividades de pesquisas dos projetos c) falta de equipamentos e condições de trabalho adequadas para a execução de teletrabalho d) diminuição do grau de interação e comunicação com os demais pesquisadores e) diminuição do grau de interação e comunicação com as chefias imediatas f) nenhuma das alternativas anteriores

Tabela 1 (continuação)

*Questionário completo da pesquisa com as perguntas e opções de resposta*

Seção D: Percepções do período vivenciado de trabalho remoto
D7. Qual foi a principal fonte de aumento de sua produtividade durante o período de trabalho remoto? a) flexibilidade do horário do trabalho b) condições de trabalho mais individualizadas e adequadas c) diminuição do grau de envolvimento com atividades da empresa não relacionadas diretamente à pesquisa e gestão de projetos d) ambiente mais propenso a concentração e foco para o desempenho de suas atividades profissionais e) nenhuma das alternativas anteriores
D8. Você gostaria de ter a opção de continuar trabalhando remotamente após o enfrentamento à pandemia COVID-19? a) sim, gostaria de trabalhar todos os dias da semana em trabalho remoto b) sim, gostaria de trabalhar quatro dias por semana em trabalho remoto c) sim, gostaria de trabalhar de dois a três dias por semana em trabalho remoto d) não gostaria de continuar trabalhando remotamente
D9. Com a experiência de trabalhar remotamente durante o enfrentamento à pandemia COVID-19, indique por meio da escala de concordância (discordo totalmente, discordo, não concordo e nem discordo, concordo ou concordo totalmente) sua percepção quanto à sua qualidade de vida: a) me sinto mais disposto(a), pois tenho mais horas de sono por dia b) me sinto mais feliz por poder estar mais tempo com minha família c) estou realizando novas atividades que antes não desenvolvia por falta de tempo ou por cansaço d) me sinto mais disposto(a) para realizar meu trabalho e) me sinto exausto(a) por ter que conciliar meu trabalho com outras tarefas (domésticas, cuidado com parentes, etc) f) me sinto menos estressado(a), pois não enfrento o trânsito diariamente

gura 2B). No que se refere a lotação de trabalho dos participantes do estudo, verificou-se que 36%, 34% e 24% dos pesquisadores da Embrapa atuam nas unidades descentralizadas de pesquisa ecorregional, produtos e temas básicos, respectivamente. Apenas 6% dos participantes do estudo atuam na Sede da Embrapa.

As características urbanas (sistema e fluxo do trânsito e tamanho da cidade) e a localização das unidades descentralizadas de pesquisa (no perímetro urbano ou no interior do município) são os fatores principais que se refletem nas mais variadas distâncias percorridas pelos participantes do estudo no deslocamento diário do trajeto casa-trabalho-casa (Figura 2C). Enquanto 50% dos pesquisadores percorrem diariamente distâncias medianas de até 20 km no caminho diário de ida e volta da casa até a empresa, outros 20% chegam a percorrer mais de 50 km nesse trajeto casa-trabalho-casa. Mais importante do que a distância percorrida no trajeto de ida e volta ao trabalho é o tempo gasto para a realização desse percurso, pois isso culmina em cansaço e sensação de perda de tempo de vida pelo trabalhador. Constatou-se que 74% dos participantes do estudo afirmaram que gastam menos de uma hora no deslocamento diário do trajeto casa-trabalho-casa (Figura 2D), o que pode ser considerado um gasto de tempo normal se comparado as demais atividades cotidianas que o ser humano executa no seu dia a dia. O gasto de tempo acima de uma hora e, especialmente acima duas horas (6% dos participantes), para realizar o percurso diário completo de ir e vir do trabalho para casa torna-se mais preocupante, pois se trata de um fator desgastante física e psicologicamente e com influência na produtividade laboral e qualidade de vida do trabalhador.

Mesmo com suas atribuições funcionais e responsabilidades focadas na gestão dos projetos científicos e nas ações inerentes a pesquisa agropecuária (Embrapa, 2021b), o pesquisador da Embrapa também assume rotineiramente funções na gestão técnico-administrativa da empresa. O presente estudo constatou que apenas 15% dos participantes dedicam seu tempo integral de trabalho à gestão de projetos de pesquisa científica e atividades afins (Figura 2E). Por outro lado, 67% dos participantes responderam que dedicam algum percentual entre 20 a 100% do seu tempo integral de trabalho para a gestão técnico-administrativa da empresa



Figura 1. Locais de trabalho dos participantes da pesquisa. Modificado de Abc Distancias (2021).

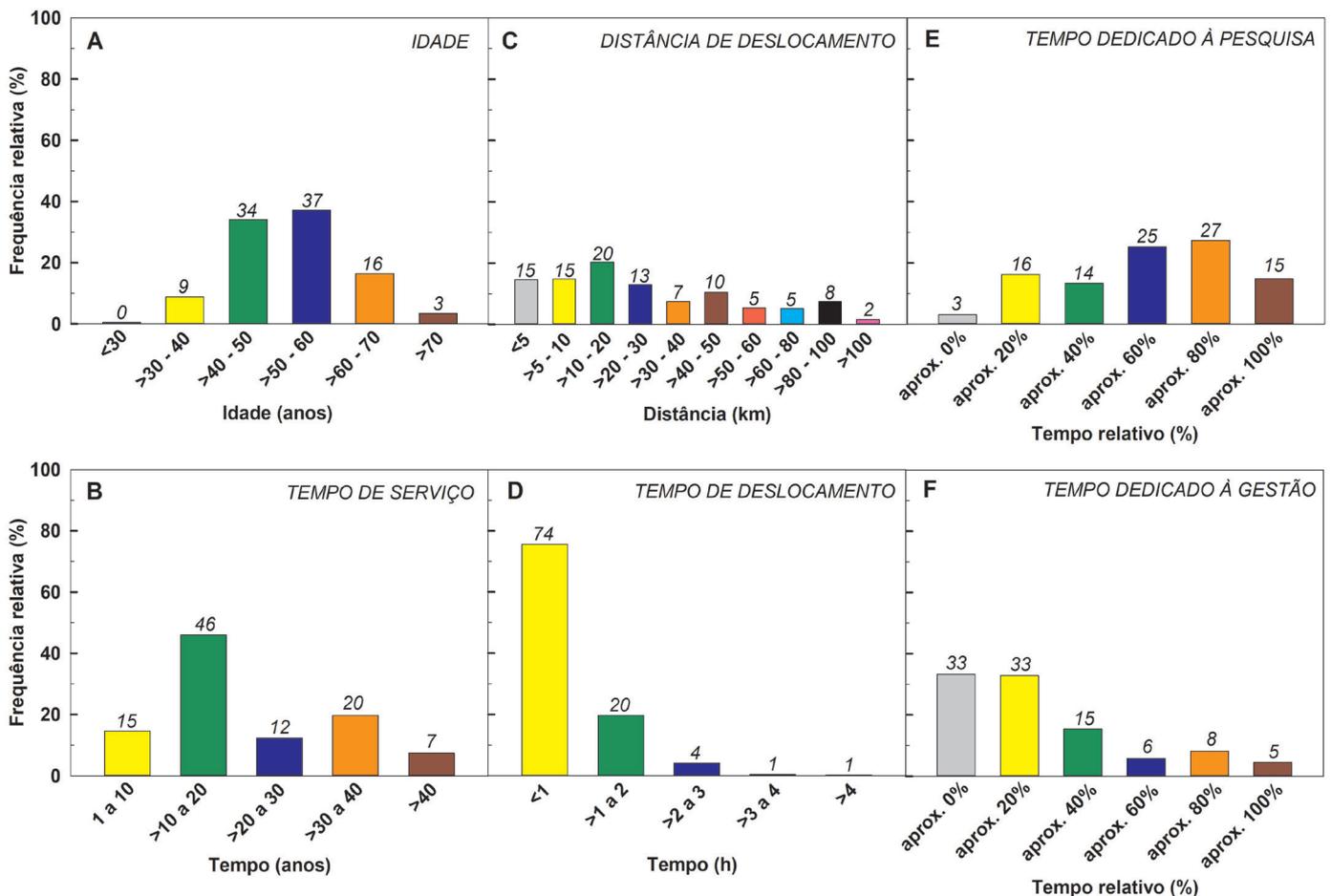


Figura 2. Indicadores sociodemográficos e funcionais dos participantes da pesquisa: (A) – idade; (B) - tempo de serviço; (C) - distância do trajeto casa-trabalho-casa; (D) - tempo de deslocamento para percorrer o trajeto casa-trabalho-casa; (E) - percentual do tempo total de trabalho dedicado à pesquisa (gestão de projetos); e (F) - percentual do tempo total de trabalho dedicado a gestão técnico-administrativa da empresa.

(Figura 2F).

O tempo dedicado a gestão de projetos científicos da Embrapa implica no gerenciamento de funcionários supervisionados e colegas, pois geralmente os projetos de pesquisa agropecuária são planejados e executados em formato de rede de pesquisa (diversos locais e pessoas envolvidas). Os participantes desse estudo em sua maioria (81%) reportaram que gerenciam de uma até mais de 20 pessoas nos projetos de pesquisa sob sua responsabilidade. O gerenciamento dessas pessoas implica em interações que podem ou não serem realizadas mediante o uso de ferramentas de tecnologia de informação e de comunicação comuns e obrigatórias para o trabalho na modalidade de teletrabalho.

### Experiências Anteriores e Expectativas dos Pesquisadores em Relação ao Teletrabalho

Em mais de 40 anos de história a Embrapa experimentou algumas variações no seu sistema de jornada diária de trabalho, sendo que a jornada fixa por meio de controle via relógio ponto encontra-se oficializada na empresa a cerca de uma década. O avanço do coronavírus forçou a empresa a adotar o teletrabalho para a categoria dos pesquisadores de forma imediata no mês de março de 2020. Segundo os dados do presente estudo, o teletrabalho foi uma experiência totalmente nova para a grande maioria (95% dos participantes) dos pesquisadores da Embrapa (Figura 3A), independente das mais variadas faixas etárias e tempo de serviço na empresa desses profissionais (Figuras 2A e 2B). De fato, a introdução e, especialmente a regulamentação jurídica, do teletrabalho no Brasil é muito recente (Brasil, 2017), o que tornava essa modalidade de trabalho pouco conhecida (SOBRATT, 2017) antes da pandemia de COVID-19.

lho, mesmo sem nunca terem vivenciado esse regime de trabalho na prática.

### Percepções, Produtividade Laboral, Vantagens e Desafios dos Pesquisadores em Teletrabalho

Após um ano trabalhando em regime de teletrabalho, 77%, 12% e 11% dos participantes da pesquisa avaliaram a experiência como positiva, negativa ou indiferente, respectivamente (Figura 4A). Trata-se de um resultado bem expressivo no que se refere ao grau de percepção positiva em relação ao teletrabalho por grande parte dos pesquisadores da Embrapa (487 participantes) que colaboraram com o presente estudo.

Embora a percepção de produtividade seja uma autoavaliação que idealmente deve ser confrontada com as estatísticas de produção da empresa (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012), deve-se destacar que apenas 18% dos participantes da pesquisa acharam que sua produtividade laboral diminuiu durante o teletrabalho se comparado ao trabalho presencial (Figura 4B), enquanto que, 40% dos pesquisadores da Embrapa participantes do estudo afirmaram que a substituição do trabalho em regime presencial pelo teletrabalho aumentou sua efetividade e produtividade laboral. Outra parcela significativa dos participantes da pesquisa (42%) reportou que não houve ganhos e nem prejuízos na sua produtividade laboral no ano em que trabalharam em regime de teletrabalho.

Uma pesquisa recente do Instituto de Pesquisa DataSenado (DataSenado, 2020) entrevistou 5000 pessoas com idade igual ou superior a 16 anos em todo o Brasil por meio telefônico para ouvir a opinião dos brasileiros em relação ao teletrabalho. O relatório da pesquisa demonstra que pouquíssimos entrevistados tinham

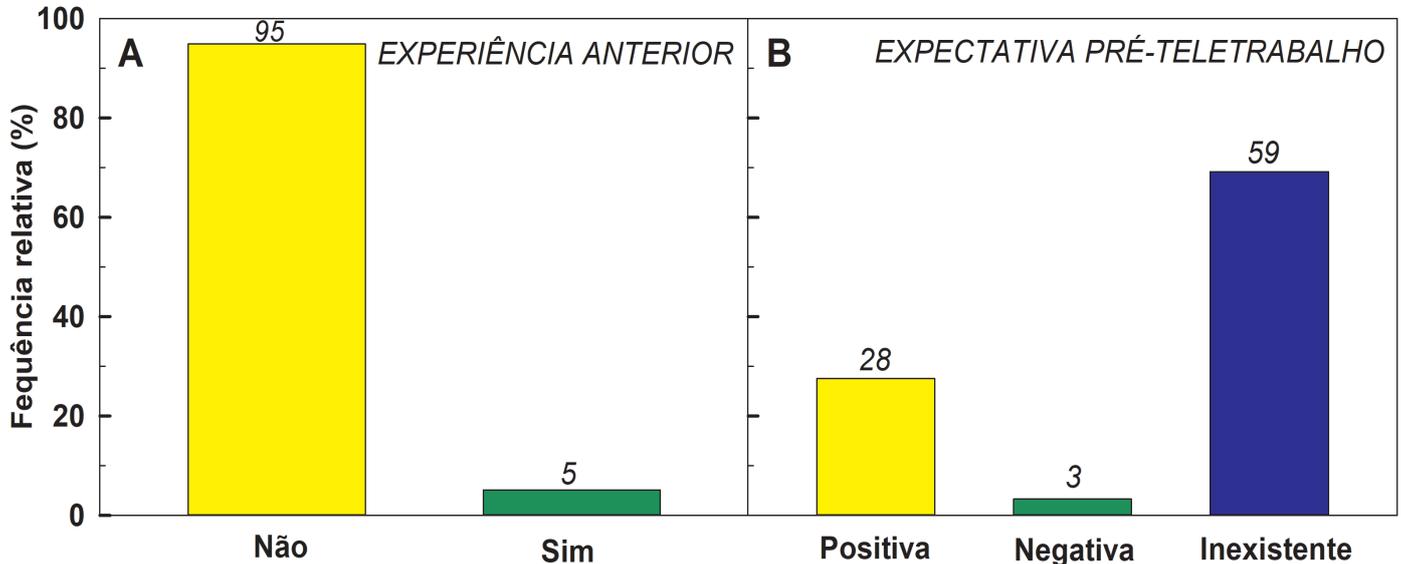


Figura 3. Experiência anterior (A) e expectativa (B) dos participantes da pesquisa com a relação à modalidade de teletrabalho antes da adoção da mesma em meados de março de 2020 (pandemia de COVID-19).

Cabe destacar que mesmo sendo um regime de trabalho disruptivo na empresa, observou-se uma percepção e expectativa positiva em relação ao mesmo por 28% dos participantes da pesquisa (Figura 3B). Esses resultados corroboram os dados de uma pesquisa global realizada pela empresa de consultoria de recursos humanos Manpower Group, cuja entrevistou cerca de 14 mil pessoas de 19 países no ano de 2017 e constatou que dentre todos os entrevistados cerca de 38% disseram ter preferência pela flexibilidade da jornada de trabalho (Manpower Group, 2017). Em termos de Brasil, o referido estudo revelou que 31% dos trabalhadores avaliaram como positivo a flexibilidade da jornada do traba-

experiência com o teletrabalho antes da pandemia causado pelo coronavírus COVID-19 (6%). No entanto, aqueles trabalhadores que aderiram ao trabalho remoto durante algum período de tempo na pandemia perceberam seu desempenho produtivo aumentar 41% se comparado ao regime presencial. Nota-se a similaridade de resultados do presente estudo em relação aos quesitos experiência anterior com trabalho remoto (Figura 3A) e produtividade laboral (Figura 4B) dos pesquisadores da Embrapa durante o teletrabalho e os dados do referido relatório de pesquisa do DataSenado (2020).

A percepção de que não ocorreram prejuízos à produtividade

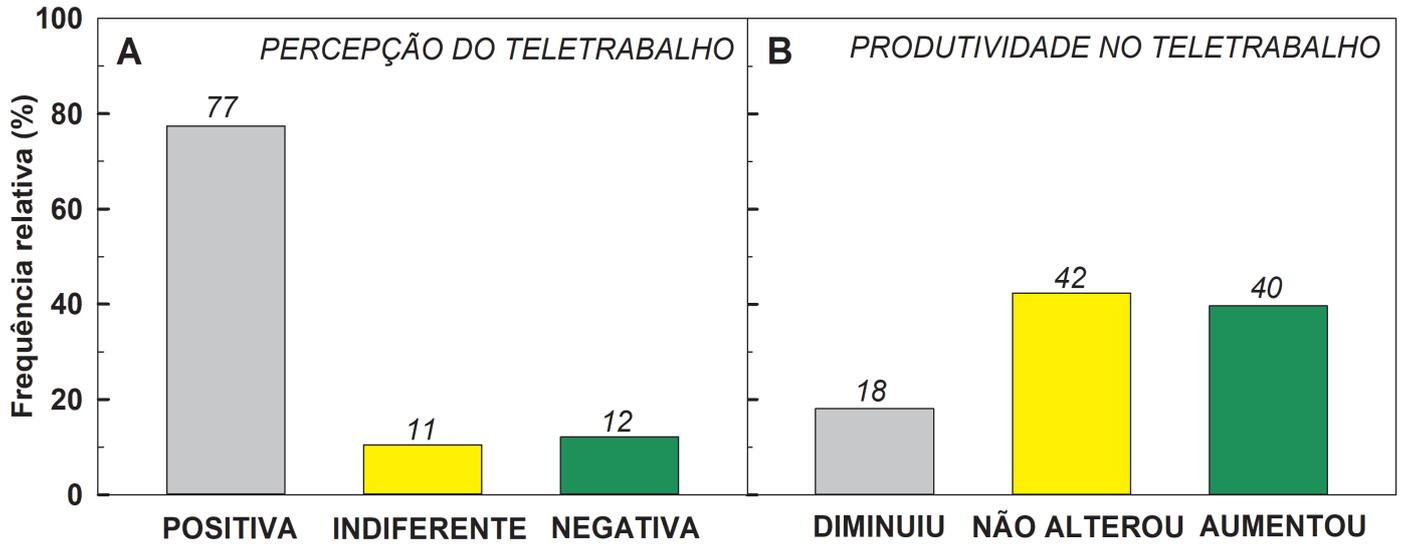


Figura 4. Percepção acerca do teletrabalho (A) e produtividade laboral (B) após um ano da adoção dessa modalidade de trabalho pelos participantes da pesquisa.

laboral para mais de 80% dos participantes da pesquisa (Figura 4B) possivelmente está relacionado a característica das funções e do elevado grau de responsabilidades que o público-alvo do estudo desempenha na empresa pública. Os pesquisadores da Embrapa são essencialmente gestores de projetos de pesquisa e sua avaliação individual anual que mensura sua produtividade laboral é baseada na eficiência com que são entregues os resultados finais desses projetos técnico-científicos. Sabe-se que os modelos flexíveis de trabalho como o teletrabalho tem como premissa básica o compromisso e foco na eficiência de entrega de resultados dentro dos prazos por parte do empregado ao empregador (Tercius, 2018). Diante desse contexto, denota-se que os pesquisadores da Embrapa por força de suas responsabilidades com o seu trabalho e pelo sistema de avaliação de produtividade laboral individual adotado pela empresa já atuam em consonância com essa regra-chave do teletrabalho, mesmo trabalhando em regime presencial.

A percepção positiva em relação a modalidade de teletrabalho por 77% dos participantes do estudo (Figura 4A) foi associada majoritariamente a um ambiente mais propenso para a concentração e foco no desempenho das atividades profissionais (47%), a flexibilidade do horário de trabalho (26%) e a diminuição do grau de envolvimento com atividades laborais que não são diretamente relacionadas à pesquisa e gestão de projetos (18%) (Figura 5). De modo geral, os três motivos elencados pelos participantes como positivos na percepção do teletrabalho vivenciados se resumem a autonomia em relação ao fator tempo e ao ambiente físico mais apropriado e favorável para o trabalho intelectual e de alto nível de concentração executado pelos pesquisadores científicos. O alto grau de especialização e exigência de concentração no trabalho foi apontada por 52% dos participantes da pesquisa como sendo a característica principal do seu trabalho como pesquisador da Embrapa.

Saliaenta-se que o fato de uma parte dos pesquisadores da Embrapa participantes do estudo elencarem o ambiente de casa como mais propenso a concentração e foco para o desempenho de suas atividades profissionais pode estar relacionado ao fato de que em muitas unidades descentralizadas ou na própria sede administrativa da empresa realiza-se o compartilhamento de salas de escritório. Sabe-se que o ritmo e as atividades que incluem desde o falar ao telefone até o atendimento do público externo são pessoais de cada profissional e, dependendo da intensidade dessas relações e comunicações no ambiente compartilhado, pode-se ter condições pouco favoráveis à concentração para o trabalho in-

telectual por essência. Faria (2020) realizou um extenso trabalho com funcionários do Ministério Público da União abordando a questão do teletrabalho e suas vantagens e desvantagens. Segundo os participantes da referida pesquisa, a alta densidade demográfica em algumas salas compromete severamente o desempenho no trabalho dos servidores.

Cabe destacar que fatores frequentemente destacados como dificultadores à execução satisfatória do teletrabalho como o compartilhamento de computador e interrupção do trabalho por pessoas da casa (Faria, 2020) não foram apontados como frequentes pelos participantes dessa pesquisa (Figura 6). Por outro lado, a conciliação do trabalho com tarefas domésticas é uma realidade mais presente na vida dos participantes, visto que 37% dos mesmos afirmaram que frequentemente ou sempre precisaram conciliar as atividades do teletrabalho com alguma tarefa do cotidiano da casa.

Ao se avaliar por meio da escala de concordância de Likert (Allen & Seaman, 2007) alguns importantes desafios intrínsecos do trabalho remoto e potenciais benefícios na qualidade de vida dos trabalhadores que adotam essa modalidade de trabalho, constatou-se alto grau de percepção positiva para esses quesitos por parte dos participantes dessa pesquisa, após um ano em regime de teletrabalho (Figura 7). No que se refere aos aspectos relacionados a administração do tempo, comunicação com os superiores imediatos, conciliação de atividades do trabalho com as tarefas domésticas e o conflito trabalho-família (Figura 7 – afirmações de 1 a 7), cerca de 70% ou mais dos participantes relataram que são capazes de administrar com êxito essas questões durante a execução do teletrabalho. A percepção com relação a melhoria de fatores que impactam a qualidade de vida das pessoas durante o teletrabalho (Figura 7 – afirmações de 8 a 12) também foi positiva pelos participantes da pesquisa.

O alto grau de percepção positiva com relação a autogestão e organização do tempo e autonomia para a execução de suas atividades relacionadas a gestão de projetos dos pesquisadores da Embrapa durante o teletrabalho (Figura 7 – afirmações de 1 a 7) se deve as características do trabalho e a qualificação (84% são doutores) desses profissionais. Ao assumir a gestão de um projeto de pesquisa científica, o pesquisador automaticamente se responsabiliza pela geração e entrega dos resultados. Os projetos da Embrapa são liderados e conduzidos por uma equipe de pesquisadores com expertise na temática do estudo, cujos se responsabilizam pela execução do trabalho técnico-científico dentro de um cronograma estabelecido de tempo, sendo a atuação dos superiores

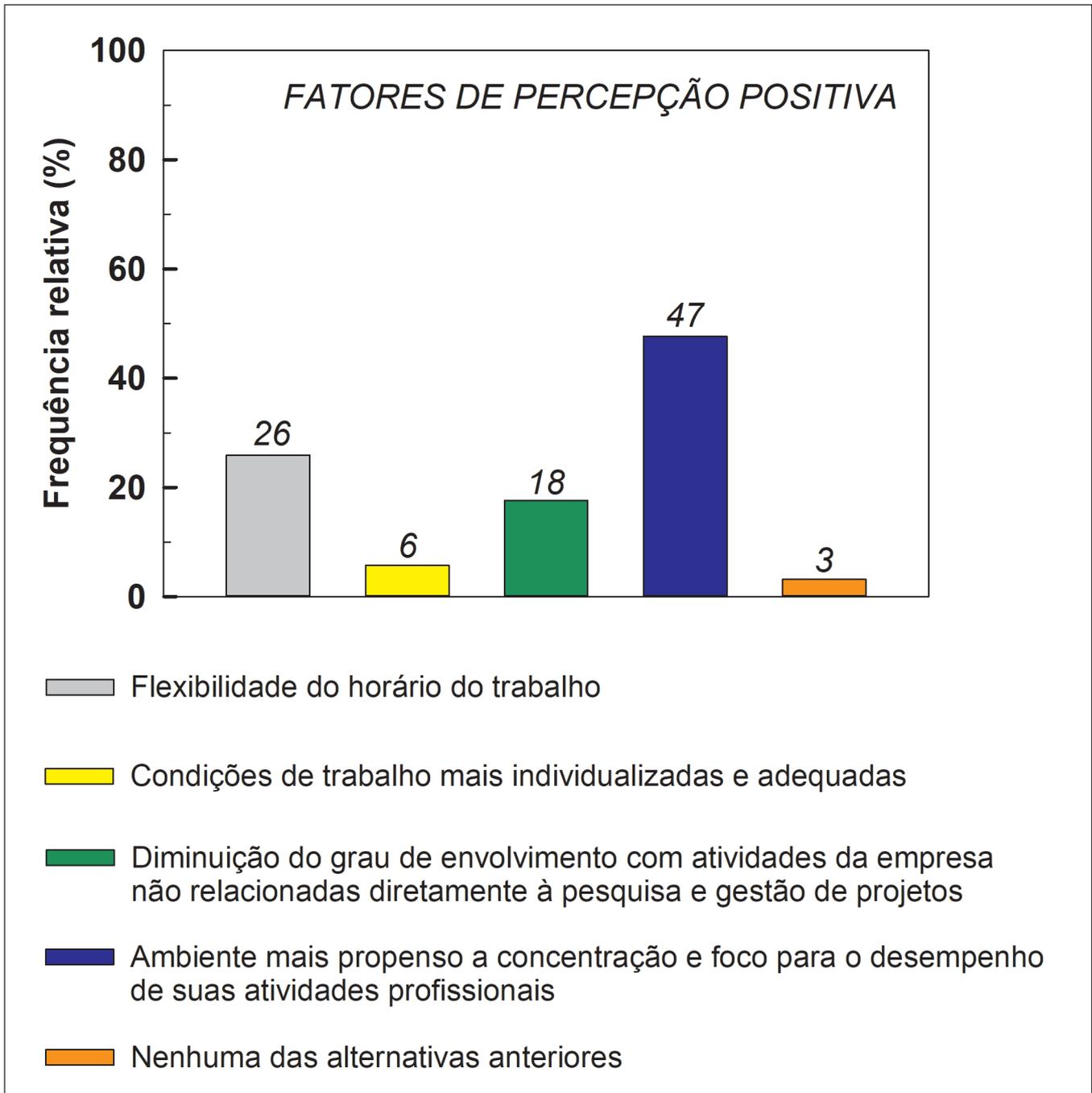


Figura 5. Fatores que tornaram a percepção do teletrabalho positiva pelos participantes da pesquisa.

ou chefias imediatas limitada a orientação estratégica das linhas de pesquisa e ao apoio técnico-administrativo. Essa autonomia com responsabilidades é refletida na resposta de que menos de 50% dos participantes da pesquisa julgaram necessário o *feedback* e orientações dos superiores imediatos para a realização do seu trabalho durante o regime de teletrabalho.

De acordo com os dados da pesquisa segregados por tempo de contrato dos empregados da empresa pública (Tabela 2), constatou-se que a maioria dos pesquisadores da Embrapa com mais de 30 anos de serviço (>80%) avaliaram como positivo e produtivo o desempenho de suas funções laborais na modalidade de teletrabalho durante o primeiro ano de pandemia COVID-19 no Brasil. Esse resultado é um importante indicador que demonstra o quanto esses profissionais experientes são abertos a inovação e as mudanças nos sistemas corporativos do trabalho moderno. Possivelmente o alto grau de instrução e o domínio das ferramentas de tecnologia da informação e de comunicação (capacitação educacional e profissional) por parte dos pesquisadores da Em-

brapa foram os parâmetros diferenciais que tornaram a adoção emergencial do teletrabalho durante a pandemia de coronavírus COVID-19 uma experiência positiva, produtiva e desejável de ser mantida no futuro pós-pandemia global, independente do tempo de serviço (ou idade) desses trabalhadores.

No quesito qualidade de vida vale a pena destacar que 71% dos participantes afirmaram que se sentem mais felizes por poderem estar mais tempo com suas famílias (Figura 7). Nohara et al. (2010), em seu trabalho, destacaram muito bem a questão do espaço do trabalho na vida e o da vida no trabalho. Os trabalhadores em regime de teletrabalho da pesquisa de Nohara et al. (2010) enfatizaram que essa modalidade de trabalho aumentou a interação com a família, o que propiciou mais tranquilidade para os assuntos domésticos, como cuidar e conviver com os filhos e compartilhar mais tempo com o cônjuge. O perfil dos pesquisadores da Embrapa desse estudo em termos de faixa etária é bem variado (Figura 2A), de modo que as demandas desses empregados envolvem as mais variadas questões do âmbito familiar como cuidar de filhos

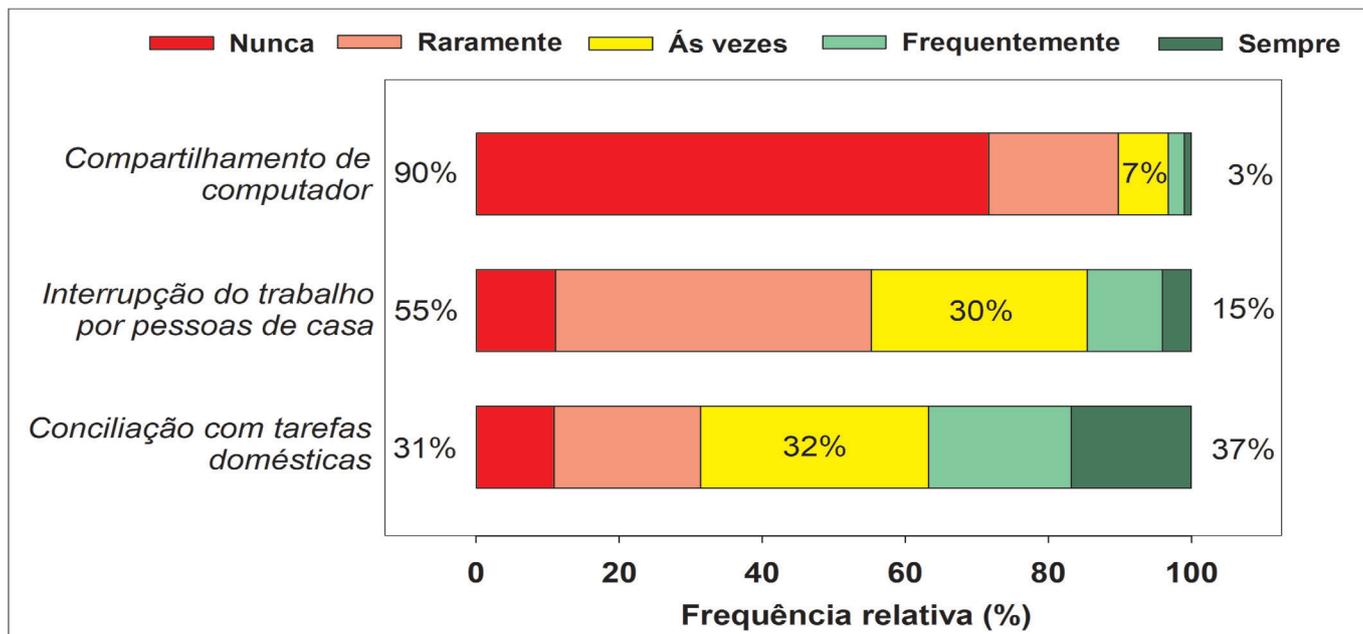


Figura 6. Grau de frequência com que houve compartilhamento de computador, interrupção do trabalho por pessoas de casa e conciliação do trabalho com tarefas domésticas durante o período em teletrabalho dos participantes da pesquisa.

Tabela 2

Frequência relativa da percepção após um ano (pós-teletrabalho), da produtividade laboral (comparada ao regime presencial) e da expectativa de manutenção do teletrabalho de acordo com o sexo e tempo de serviço dos participantes da pesquisa

Variável	Percepção do teletrabalho			Produtividade no Teletrabalho			Manutenção do Teletrabalho	
	Positiva	Negativa	Indiferente	Aumentou	Diminuiu	Igual	Sim	Não
	----- % -----			----- % -----			----- % -----	
Sexo								
Masculino	75	13	12	36	19	45	84	16
Feminino	81	11	8	44	17	39	89	11
Tempo de serviço								
1 – 10	75	15	10	30	20	50	85	15
>10 – 20 anos	78	13	9	42	17	41	86	14
>20 – 30 anos	82	8	10	40	17	43	92	8
>30 – 40 anos	78	11	11	40	18	42	82	18
>40 anos	73	8	19	42	22	36	86	14

ainda bebês, acompanhar crianças na escola, amparar e dar apoio para pais idosos, ter o cônjuge ou família morando ou trabalhando em outra cidade, etc. Certamente o regime de teletrabalho melhora a forma como o trabalhador consegue lidar com essas questões familiares, visto que lhe assegura a administração do seu tempo (Tremblay & Thomsin, 2012), o que se reflete em sentimento de felicidade e melhora na percepção da qualidade de vida.

Destaca-se que o presente estudo demonstrou que as pesquisadoras da Embrapa tiveram uma experiência e percepção muito positiva em relação a essa modalidade de trabalho flexível (81% das empregadas avaliaram o teletrabalho como uma experiência positiva) (Tabela 2). Sabe-se que em geral as mulheres trabalhadoras desempenham intensamente diversas atividades relacionadas ao âmbito familiar (Dedecca, Ribeiro, & Ishii, 2009), pois estão envolvidas mais diretamente no cuidado com os filhos ou a família e nas atividades domésticas cotidianas da casa, o que impõe a elas a propalada jornada dupla de trabalho diária. O teletrabalho por natureza acaba mesclando atividades do trabalho com as atividades da casa em um mesmo ambiente (Filardi et al., 2020; Nohara et al., 2010), o que muitas vezes é difícil para se administrar no dia a dia, e acaba sendo o motivo porque muitas mulheres trabalhadoras não são totalmente favoráveis a essa modalidade de trabalho.

Desafios e dificuldades durante a adoção do teletrabalho (Fi-

gura 8) fizeram com que 12% dos participantes (Figura 4A) tivessem uma percepção negativa em relação a essa modalidade de trabalho. Os principais fatores que causaram a percepção negativa desses pesquisadores da Embrapa em relação ao teletrabalho foram: as dificuldades para gerenciar e organizar o tempo de trabalho e as atividades pessoais (31%); as dificuldades para gerenciar as atividades de pesquisas dos projetos (25%); e a diminuição da comunicação e interação com os superiores imediatos (17%). Os desafios relativos ao gerenciamento e organização do trabalho em meio as atividades pessoais no teletrabalho são uma constante nessa modalidade de trabalho (Filardi et al., 2020; Nohara et al., 2010). Nesse contexto, dentre os participantes da pesquisa com percepção negativa em relação ao teletrabalho, 31% e 29% atribuíram a demanda com os filhos e/ou outros familiares e a não-adaptação a rotina do teletrabalho, respectivamente, como fatores preponderantes na formação de sua opinião acerca dessa modalidade de trabalho.

#### Expectativas Futuras dos Pesquisadores em Relação ao Teletrabalho e Considerações Finais

Adotado às pressas devido a disseminação do coronavírus COVID-19 na população brasileira, o regime de teletrabalho im-

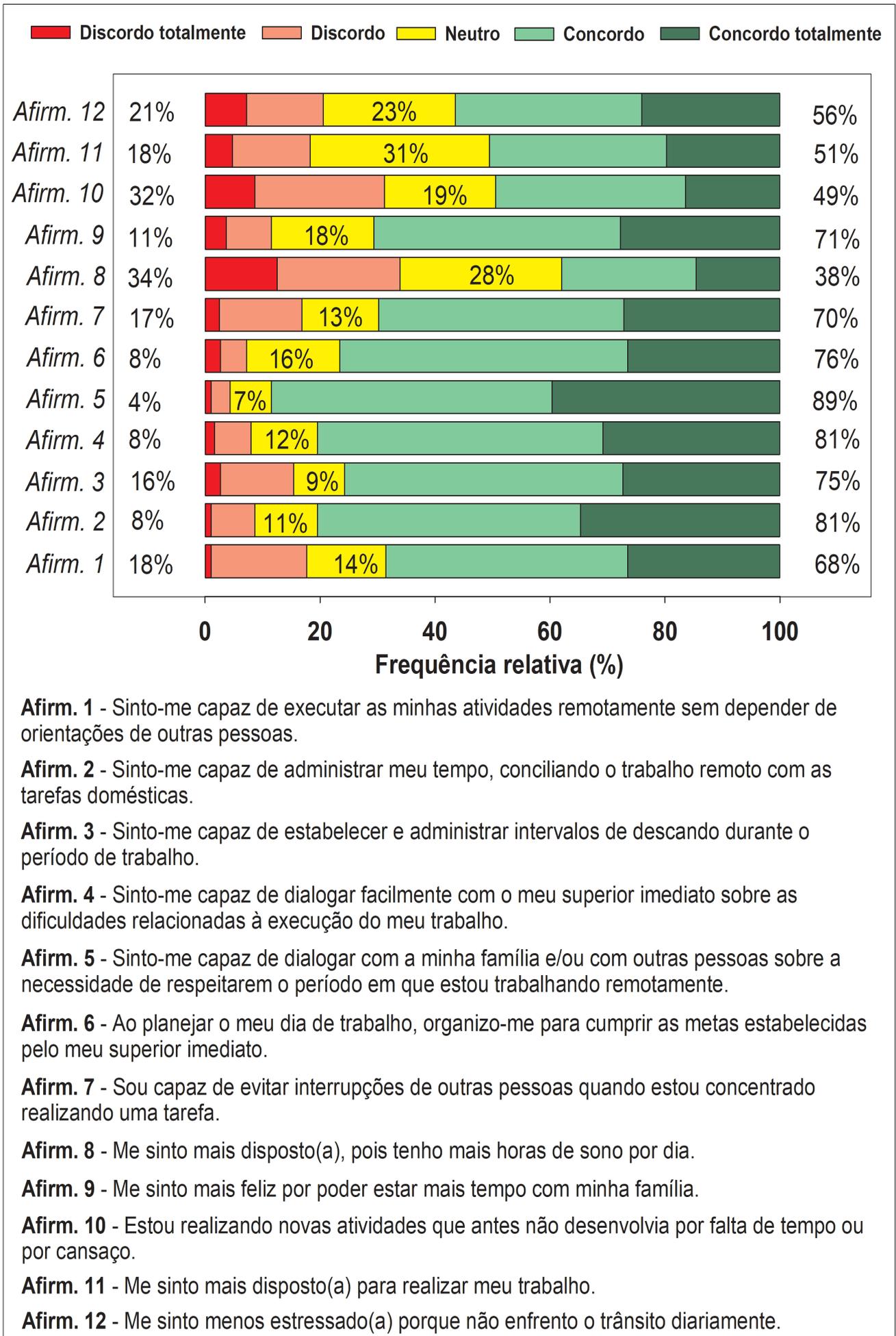


Figura 7. Grau de concordância dos participantes da pesquisa em relação as afirmações (Afirm.) que abordam aspectos da administração do tempo, da comunicação com os superiores imediatos, da conciliação de atividades do trabalho com as tarefas domésticas, do conflito trabalho-família e de qualidade de vida após um ano em regime de teletrabalho.

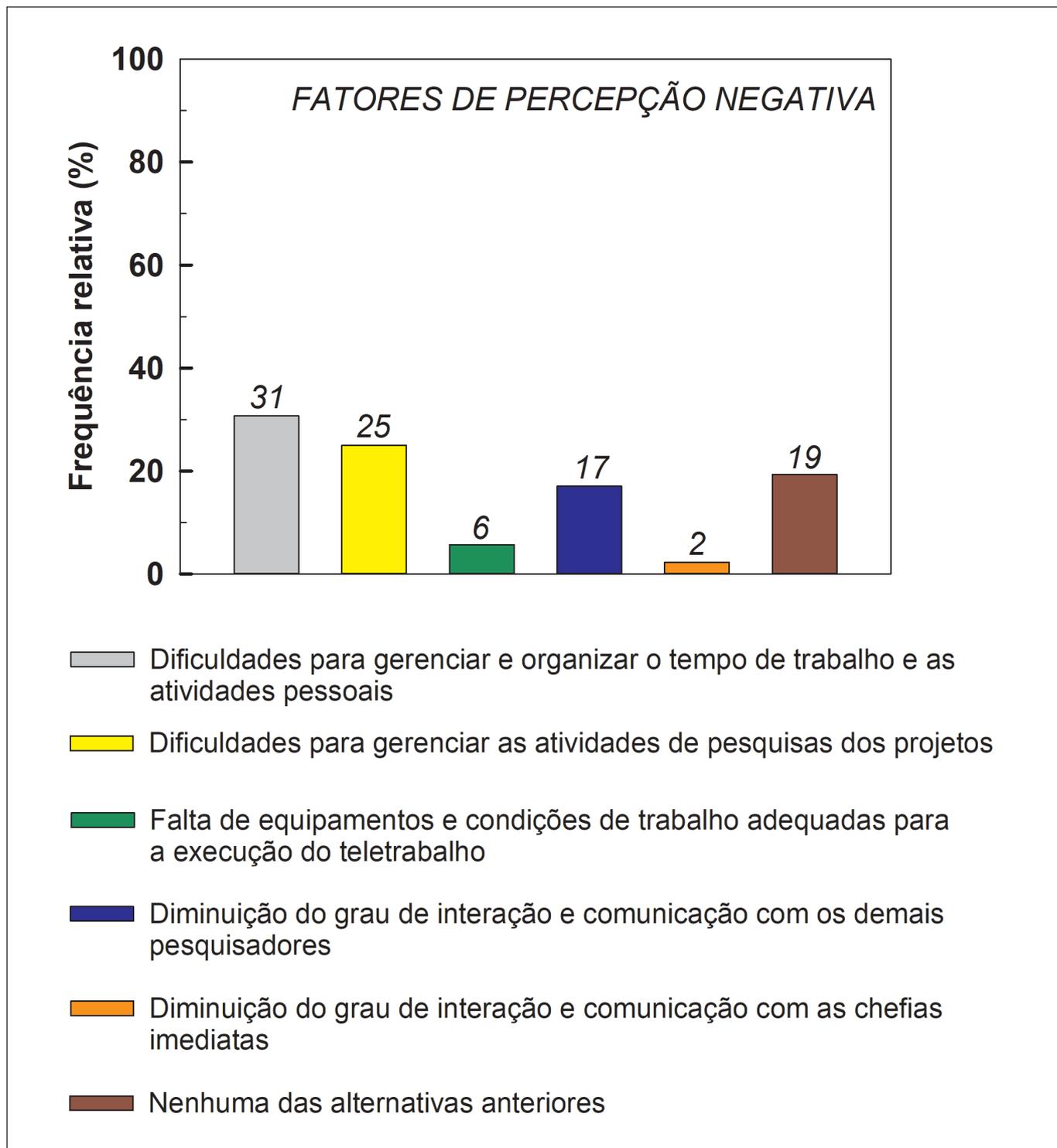


Figura 8. Fatores que tornaram a percepção do teletrabalho negativa pelos participantes da pesquisa.

plementado para a categoria de pesquisadores da Embrapa foi uma grande experiência sem precedentes na empresa. Após um ano de trabalho na modalidade de teletrabalho, perguntou-se a esses pesquisadores qual a sua expectativa em relação a adoção desse modelo de trabalho no futuro, quando a pandemia de coronavírus COVID-19 cessar e a empresa retomar o regime presencial ou repensar seus sistemas de jornada de trabalho diário. Os resultados desse questionamento estão expressos na Figura 9.

De acordo com os participantes da pesquisa, apenas 14% dos trabalhadores não gostariam de seguir exercendo seu trabalho na modalidade de teletrabalho (Figura 9). Os outros 86% dos participantes da pesquisa reportaram que gostariam de continuar trabalhando na modalidade de teletrabalho na Embrapa. Vale destacar que apenas 12% dos participantes da pesquisa se manifestaram

a favor da permanência do teletrabalho como foi conduzido durante a pandemia, ou seja, um regime integral de trabalho remoto (todos os dias da semana são trabalhados em casa). Claramente a maioria dos pesquisadores da Embrapa participantes do estudo mostraram-se favoráveis a adoção de um regime híbrido de trabalho (74%), sendo que 57% gostariam de trabalhar de dois a três dias por semana em teletrabalho e os outros 17% gostariam de trabalhar quatro dias por semana nessa modalidade de trabalho.

A predileção dos participantes pelo regime híbrido de trabalho (Figura 9) pode estar relacionado aos diferentes tipos de trabalho que envolvem a gestão de projetos de pesquisa agropecuária da Embrapa. Parte do envolvimento do pesquisador da Embrapa nos projetos de pesquisa sob sua responsabilidade implica no gerenciamento de equipes e acompanhamento *in loco* dos experimen-

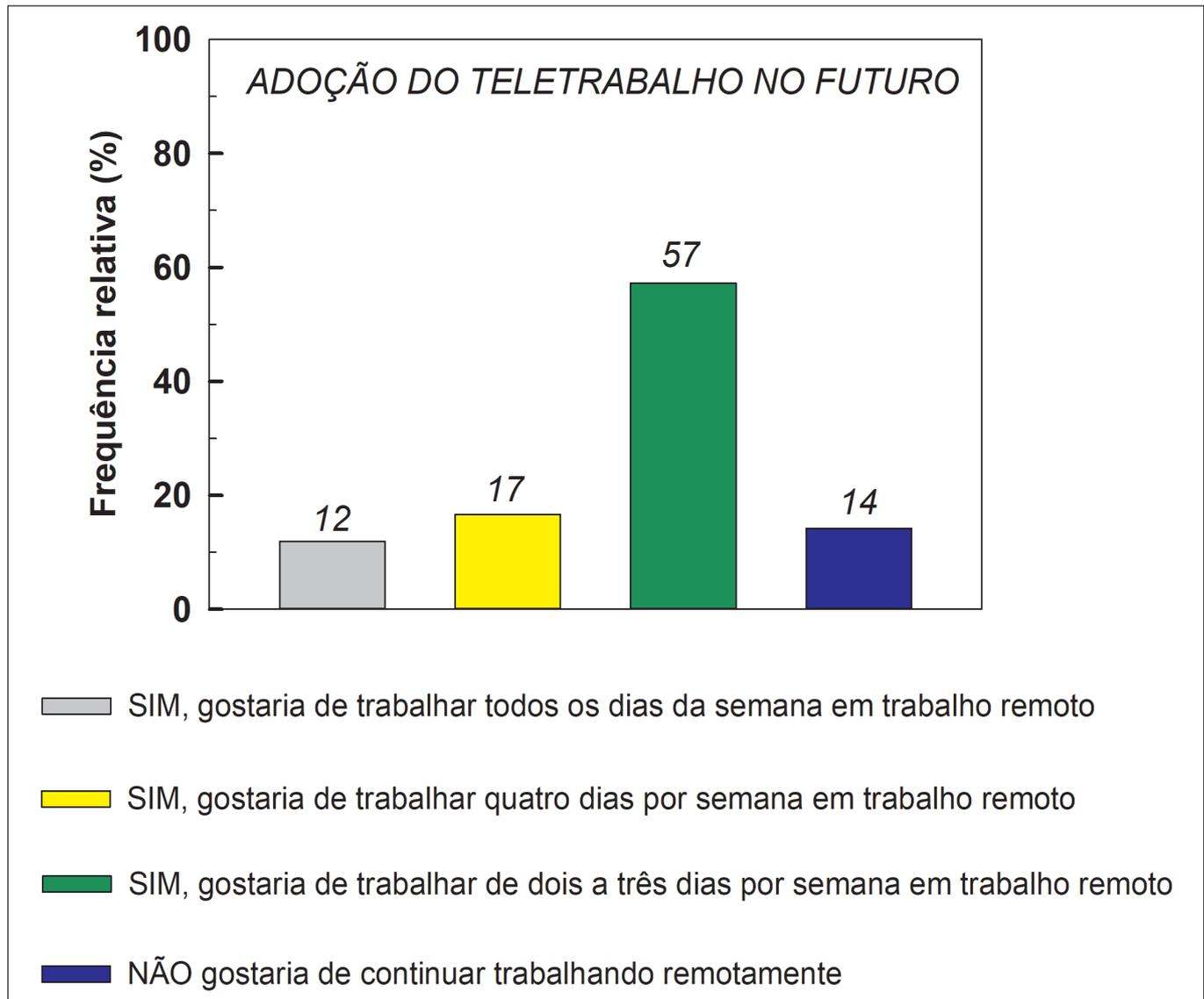


Figura 9. Respostas dos participantes da pesquisa ao questionamento em relação ao desejo do trabalhador continuar desempenhando suas funções laborais em regime de teletrabalho no futuro.

tos e atividades científicas que ocorrem nos laboratórios, casas de vegetação e, principalmente, no campo. Essas atividades demandam a presença do pesquisador seja para a interlocução com os assistentes técnicos e analistas que dão suporte à pesquisa, seja para fazer uso de sua expertise na avaliação detalhada dos experimentos e estudos em condução no campo ou no laboratório. De fato, o questionamento realizado aos participantes desse estudo em relação a percepção da porcentagem do seu trabalho total que poderia ser executado via teletrabalho retornou que 8%, 32%, 36% e 24% acreditam que 0% a 25%, 26% a 50%, 51% a 75%, e 76% a 100% de suas atividades laborais como pesquisadores da Embrapa são potencialmente exequíveis em regime de trabalho remoto, respectivamente. Esses dados reforçam a percepção de que o regime híbrido de jornada de trabalho (parte presencial e parte em teletrabalho) seria a opção que melhor se adequaria ao trabalho dos pesquisadores da Embrapa.

Em termos práticos, os dados produtivos, percepções dos profissionais e reflexões sobre o tema de teletrabalho na pesquisa científica expressos no presente estudo estão servindo de base de consulta para os dirigentes e sindicato da categoria para a elaboração das normas de trabalho remoto a ser proposto como um dos modelos de trabalho definitivo para os empregados da Embrapa a partir do fim da pandemia de COVID-19. Em adição, as percepções dos profissionais da pesquisa científica com relação

ao teletrabalho podem ser extrapoladas aos trabalhadores de empresas públicas ou privadas que atuam em atividades que exigem criatividade e empenho intelectual associado ao desprendimento dos fatores local e tempo para a sua plena execução.

## Referências

- Abc Distancias. (2021). Mapa do Brasil com Estados. Recuperado de <https://www.abc-distancias.com/carto/122899238.php>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40, 64-65. Recuperado de <http://rube.asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (no prelo). Essential jobs, remote work and digital surveillance: addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8, 71-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Brasil. (1943). *Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. Diário Oficial dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, 09 ago. 1943. Seção 1, p. 11937-11984. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)

- Brasil. (2016). Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução no. 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais*. Diário Oficial da União, Brasília. 24 mai. 2016. Seção 1, p. 44-46. Recuperado de [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581)
- Brasil. (2017). Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. *Altera a Consolidação das Leis do Trabalho [CLT], aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho*. Diário Oficial da União, Brasília. 14 jul. 2017. Seção 1, p. 1-7. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.467%2C%20DE%2013%20DE%20JULHO%20DE%202017.&text=Altera%20a%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,%C3%A0s%20novas%20Orela%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.467%2C%20DE%2013%20DE%20JULHO%20DE%202017.&text=Altera%20a%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,%C3%A0s%20novas%20Orela%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho)
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Dedecca, C. S., Ribeiro, C. S. M. F., & Ishii, F. H. (2009). Gênero e jornada de trabalho: análise das relações entre mercado de trabalho e família. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 7, 65-90. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462009000100004>
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). (2021a). *Portal da Embrapa: unidades da Embrapa no Brasil*. Recuperado de <https://www.embrapa.br/embrapa-no-brasil>
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). (2021b). *Plano de Carreiras da Embrapa - PCE*. Recuperado de <https://www.embrapa.br/documents/2343137/2661374/PCE+2012+-+Vigente/e0f7813d-6b20-40db-bc9e-779ee3267021?version=1.3>
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). (2021c). *Pesquisa e desenvolvimento*. Recuperado de <https://www.embrapa.br/pesquisa-e-desenvolvimento>
- Faria, J. L. F. (2020). *Desenho do teletrabalho: percepções e práticas* (Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A., & Mello, Á. A. A. (2014). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17, 1029-1052. Recuperado de <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3301>
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho - alternativa de trabalho flexível*. São Paulo: Senac.
- Horne, J. A., & Osteberg, O. (1976). A self-assessment questionnaire to determine morningness-eveningness in human circadian rhythms. *International Journal of Chronobiology*, 4, 97-110. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1027738/>
- Instituto DataSenado (DataSenado). (2020). *Pesquisa DataSenado: teletrabalho e mercado de trabalho*. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacao/datasenado?id=pandemia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho>
- Leite, A. L., & Lemos, D. C. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330-359. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>
- LimeSurvey. (2021). *LimeSurvey*. Recuperado de <https://www.limesurvey.org/pt>
- Manpower Group. (2017). *Trabalho, para mim: entendendo a demanda dos candidatos por flexibilidade*. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.br/wps/wcm/connect/manpowergroup/1c85b01e-d49c-4d10-834c-ef35c70f4f06/MPG-BR-Trabalho-para-Mim.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-1c85b01e-d49c-4d10-834c-ef35c70f4f06-n4eBzhA](https://www.manpowergroup.com.br/wps/wcm/connect/manpowergroup/1c85b01e-d49c-4d10-834c-ef35c70f4f06/MPG-BR-Trabalho-para-Mim.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-1c85b01e-d49c-4d10-834c-ef35c70f4f06-n4eBzhA)
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mello, Á. A. A., Santos, S. A., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Kubo, E. K. M. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Revista de Administração da UFSC*, 7, 373-388. <https://doi.org/10.5902/198346598794>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7, 150-170. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2020). *COVID-19 e o mundo do trabalho*. Recuperado de <https://www.ilo.org/brasilia/temas/covid-19/lang-pt/index.htm>
- Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9, 22-31. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003)
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23, 431-441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Santos, J. O., Santos, R. M. S., Costa, L. M., Medeiros, A. C., & Maracujá, P. B. (2015). A Embrapa e sua contribuição ao desenvolvimento da agropecuária brasileira. *Informativo Técnico do Semiárido*, 9, 98-104. Recuperado de <https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/INTESA/article/view/4155/3655>
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades (SOBRATTI). (2017). *Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil: antes e depois da Lei n. 13.467/2017*. Recuperado de <http://www.sobratti.org.br/index.php/01092017-reflexoes-sobre-o-teletrabalho-no-brasil-antes-e-depois-da-lei-n-13-4672017/>
- Tercius, H. B. (2018). *Teletrabalho no serviço público brasileiro: propostas de evolução por metodologias ágeis de gerenciamento de projetos* (Monografia de MBA em Gerenciamento de Projetos, Fundação Getúlio Vargas, Salvador, Brasil). Recuperado de <https://www15.fgv.br/network/techandle.axd?TCCID=8270>
- Tremblay, D., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1, 100-113. Recuperado de [https://r-libre.telugu.ca/584/1/Tremblay%20et%20Thomsin\\_2012\\_IJWI.pdf](https://r-libre.telugu.ca/584/1/Tremblay%20et%20Thomsin_2012_IJWI.pdf)
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N. P., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior*. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

## Agradecimentos

Os autores agradecem a professora da Universidade de Brasília Juliana Legentil Ferreira Faria e as analistas da Embrapa Lísian Camila Vasconcelos Britto e Raquel Lopes Ribeiro pela colaboração na elaboração do questionário estruturado da pesquisa. Em adição, agradece-se também a todos os pesquisadores da Embrapa que prestigiaram esse estudo ao voluntariamente responder o referido questionário de pesquisa.

## Informações sobre os autores

### Fabiano Daniel De Bona

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)  
Centro Nacional de Pesquisa de Trigo (Embrapa Trigo)  
Rodovia BR-285, Km. 294  
99050-970 Passo Fundo, Rs, Brasil.  
E-mail: fabiano.debona@embrapa.br

### Camilla de Oliveira

E-mail: cahliveira42@gmail.com