

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Carla Vasques Silveira

ASPECTOS RELEVANTES PARA A AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO NO FORMATO DE TRABALHO
REMOTO: ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DE
INSTITUIÇÃO FEDERAL

Porto Alegre

2022

Carla Vasques Silveira

**ASPECTOS RELEVANTES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
FORMATO DE TRABALHO REMOTO: ESTUDO DE CASO COM
SERVIDORES DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DE INSTITUIÇÃO
FEDERAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais.

Orientadora: Ângela de Moura Ferreira Danilevitz

Porto Alegre

2022

**ASPECTOS RELEVANTES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
FORMATO DE TRABALHO REMOTO: ESTUDO DE CASO COM
SERVIDORES DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DE INSTITUIÇÃO
FEDERAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Profa. Orientadora, Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz
PMPEP/UFRGS

Prof. Dr. Ricardo Augusto Cassel
Coordenador PMPEP/UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Professor César Augusto Tejera De Ré, Dr. (PMPEP/UFRGS)

Professora Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dra. (PMPEP/UFRGS)

Professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra. (PMPEP/UFRGS)

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*), que não puderam acompanhar a finalização deste ciclo.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Ângela, minha orientadora, pela confiança, disponibilidade e contribuições que ajudaram a delinear este trabalho.

Aos professores integrantes da Banca Examinadora, que aceitaram ler o texto e dispor de seu tempo, colaborando de forma construtiva com esta dissertação.

Aos professores do mestrado, pelo conhecimento transmitido e pelo enriquecimento de minha formação.

Aos colegas de turma, pelo convívio presencial e virtual, pelas trocas, aprendizagens, cooperação e parcerias desenvolvidas ao longo do curso.

Aos colegas e gestores de minha unidade de trabalho, pelo apoio e suporte durante esta jornada. Sou grata, também, em fazer parte da UFRGS, como aluna e servidora, e pela oportunidade de cursar este Programa de Mestrado Profissional.

Aos meus familiares, pelo apoio incondicional nesta desafiadora caminhada, pela compreensão nos momentos difíceis e nas ausências necessárias, pela motivação para conclusão desta etapa. Amo vocês!

EPÍGRAFE

O ideal da educação não é aprender ao máximo, maximizar resultados; mas é, antes de tudo, aprender a aprender, aprender a se desenvolver.

(Piaget)

RESUMO

A pandemia da COVID-19 impactou significativamente o modo de vida e de trabalho das pessoas. A necessidade de isolamento social e a migração para o trabalho remoto, adotado por muitas organizações, ocasionaram mudanças importantes nas relações de trabalho e no desempenho dos trabalhadores. Tais mudanças na dinâmica da atividade laboral exigiram aptidão para assimilar novos conhecimentos e o desenvolvimento de práticas de adaptação e adequação a esta modalidade de trabalho. Diante deste cenário, emerge a questão motivadora do presente estudo sobre a adequação do sistema de avaliação de desempenho para os servidores com atividade no formato remoto: Como adaptar o processo avaliativo ao formato vigente de trabalho remoto? Qual o papel do gestor na mediação deste processo? Quais os aspectos a serem considerados para medir o desempenho do servidor e a qualidade dos serviços prestados? Partindo destas indagações, foi definida a estratégia de estudo de caso para alcançar os objetivos de (i) realizar levantamento de aspectos considerados relevantes para a avaliação de desempenho em trabalho remoto, (ii) elaborar e aplicar questionário, como instrumento de pesquisa, para coleta de dados junto a um grupo de servidores de uma unidade acadêmica em uma universidade federal e (iii) analisar os dados obtidos, de modo a permitir uma reflexão sobre a situação de trabalho remoto vivido pelos respondentes no contexto de pandemia. O resultado do presente estudo inclui um agrupamento dos aspectos relevantes a serem considerados para avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto que, além de agregar novos conhecimentos, pode embasar o planejamento de uma possível adoção permanente desta modalidade de trabalho e proporcionar reflexões acerca do trabalho no contexto atual com contribuições úteis para o período pós-pandemia.

Palavras-chave: avaliação de desempenho – gestão de pessoas – trabalho remoto

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has significantly impacted people's way of life and work. The need for social isolation and the migration to remote work, adopted by many organizations, caused important changes in work relationships and in the performance of workers. Such changes in the dynamics of work activity required the ability to assimilate new knowledge and the development of practices to adapt and adapt to this type of work. In view of this scenario, the motivating question of the present study emerges on the adequacy of the performance evaluation system for servers with activity in the remote format: How to adapt the evaluation process to the current format of remote work? What is the manager's role in mediating this process? What are the aspects to be considered to measure server performance and the quality of services provided? Based on these inquiries, the case study strategy was defined to achieve the objectives of (i) carrying out a survey of aspects considered relevant for the evaluation of performance in remote work, (ii) preparing and applying a questionnaire, as a research instrument, to collect of data with a group of employees of an academic unit at a federal university and (iii) analyze the data obtained, in order to allow a reflection on the situation of remote work experienced by the respondents in the context of a pandemic. The result of the present study includes a grouping of the relevant aspects to be considered when evaluating the performance of servers in the remote work format, which, in addition to adding new knowledge, can support the planning of a possible permanent adoption of this type of work and provide reflections on of work in the current context with useful contributions for the post-pandemic period.

Keywords: performance evaluation – people management – remote work

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação por múltiplas fontes.....	29
Figura 2. Dimensões da avaliação de desempenho.....	32
Figura 3. Composição da nota final em nível individual (servidor sem cargo de chefia)..	32
Figura 4. Composição da nota final em nível gerencial (servidor com cargo de chefia)..	32
Figura 5. Enquadramento metodológico da pesquisa.....	36
Figura 6. Etapas do método.....	36
Figura 7. Cargos ocupados pelos respondentes.....	42
Figura 8. Tempo de serviço na Universidade.....	44
Figura 9. Comparecimento ao local de trabalho.....	45
Figura 10. Ambiente de trabalho em casa.....	46
Figura 11. Dificuldade quanto à disponibilidade de equipamentos.....	47
Figura 12. Dificuldade com conexão de internet.....	47
Figura 13. Conhecimento sobre tecnologias.....	48
Figura 14. Comunicação como aspecto dificultador.....	48
Figura 15. Comunicação com chefia.....	49
Figura 16. Frequência de palavras na resposta à pergunta: relacione algum outro aspecto que tenha considerado como dificultador.....	50
Figura 17. Ferramentas e/ou recursos utilizados.....	51
Figura 18. Aspectos positivos na rotina do trabalho remoto.....	52
Figura 19. Aspectos negativos na rotina do trabalho remoto.....	54
Figura 20. Adoção do trabalho remoto como regime de trabalho.....	55
Figura 21. Aspectos muito importantes para trabalho remoto: servidores.....	56
Figura 22. Aspectos muito importantes para trabalho remoto: gestores.....	58
Figura 23. Aspectos pouco importantes para trabalho remoto: servidores.....	60
Figura 24. Nível de importância dos aspectos relevantes para o trabalho remoto: servidores.....	61
Figura 25. Aspectos pouco importantes para trabalho remoto: gestores.....	62
Figura 26. Nível de satisfação com trabalho remoto: servidores.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Avaliação como instrumento de gestão.....	23
Quadro 2. Aspectos relevantes para avaliação de desempenho em <i>home office</i>	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSUN	Conselho Universitário
FAVET	Faculdade de Veterinária
IAD	Indicadores de Avaliação de Desempenho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
IN	Instrução Normativa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NPM	New Public Management
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 TRABALHO REMOTO.....	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	21
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	25
2.3.1 Avaliação de desempenho no serviço público	28
2.3.2 Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da UFRGS	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 CENÁRIO DE ESTUDO.....	34
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.3 MÉTODO DA PESQUISA.....	36
3.3.1 Etapa 1: levantamento dos aspectos relevantes	36
3.3.2 Etapa 2: desenvolvimento do instrumento de pesquisa	37
3.3.3 Etapa 3: coleta de dados	37
3.3.4 Etapa 4: análise dos resultados	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1 LEVANTAMENTO DE ASPECTOS RELEVANTES.....	39
4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	41
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A–INSTRUMENTO DE PESQUISA: SERVIDORES	75
APÊNDICE B–INSTRUMENTO DE PESQUISA: GESTORES	82
APÊNDICE C-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...85	

1 INTRODUÇÃO

A mobilização da administração pública brasileira para tornar suas instituições mais eficientes no atendimento às demandas da sociedade tem exigido grandes transformações nos processos de gestão. Para superar o modelo ainda praticado na maioria dos setores da administração pública (ENSSLIN et al., 2014), temas relacionados à gestão do desempenho assumem papel fundamental e as organizações têm direcionado sua atenção para o desenvolvimento e implantação de soluções para elevar o seu padrão, visando a excelência (BRASIL, 2009). O acompanhamento dos resultados, o alcance das metas e o maior monitoramento da qualidade dos serviços públicos prestados estão previstos nos princípios e normas da Administração Pública, e, para isso, a implementação de um modelo de gestão estratégica torna-se essencial (FELIX et al., 2011).

A gestão de desempenho, como ferramenta gerencial, auxilia na transformação das deficiências da administração pública, como falta de prioridade estratégica, forte centralização e falta de planejamento de longo prazo (BUSCHOR, 2013). No entanto, o sucesso de um sistema de desempenho depende fortemente do quanto os objetivos estratégicos da organização estão bem estabelecidos, pois, se os indicadores de desempenho forem dissociados dos objetivos, tornam-se rotinas autocentradas que apenas drenam energia da administração pública (BRASIL, 2012).

O conceito de gestão do desempenho no setor público ainda não é muito difundido, e sua prática é pouco explorada. De forma geral, o que se constata é que a maioria das instituições, tanto públicas como privadas, está mais acostumada a prestar contas do que monitorar o alcance de seus objetivos. Neste sentido, a medição do desempenho, por meio de indicadores, constitui uma importante ferramenta que pode contribuir para monitoramento, avaliação de resultados e planejamento de ações futuras.

Embora a execução desse processo avaliativo nem sempre seja realizado da forma mais adequada e eficiente, o formato tradicional de trabalho sempre esteve submetido a ele e tem se valido destes critérios de medição para avaliar o serviço e os servidores. Por outro lado, com o cenário de pandemia que se instalou no início do ano de 2020, decorrente da disseminação do coronavírus de forma global, a modalidade de trabalho remoto ganhou adesão massiva nas instituições, tanto privadas como públicas, ocasionando o crescimento exponencial do chamado *home office* (BRIDI et al., 2020). Esse formato de trabalho, adotado como opção de continuidade à rotina laboral, ainda se

mantém com grande intensidade nas empresas, mesmo transcorrido mais de um ano de seu abrupto crescimento. Considera-se, ainda, como perspectiva futura, que mesmo depois de decorrido o período crítico do ponto de vista sanitário do quadro pandêmico, muitas corporações deverão dar continuidade à sistemática de trabalho remoto para seus funcionários e/ou colaboradores, seja por equacionamento de despesas, redução de área física, modernização dos processos de trabalho ou filosofia da empresa.

Diante deste cenário, emerge a questão motivadora do presente estudo que é a adequação do sistema de avaliação de desempenho para os servidores que atuam na modalidade remota. Como adaptar o processo avaliativo ao formato de trabalho remoto? Qual o papel do gestor na mediação deste processo? Quais os fatores a serem considerados como elementos que de fato meçam o desempenho do servidor e a qualidade dos serviços prestados?

Partindo dessas indagações, foi delineado o presente estudo que tem por objetivo identificar aspectos relevantes para avaliação de desempenho de servidores que desenvolvem suas atividades na modalidade de trabalho remoto, no âmbito de uma universidade pública federal. Assim, este estudo se propôs a abordar o trabalho remoto, através do conceito, características e princípios que o definem. Posteriormente, foi abordada a avaliação de desempenho e em que bases ela ocorre no setor público. Ainda, foi apresentado o sistema vigente de avaliação de desempenho dos servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e discutido o papel da gestão de pessoas na mediação do processo avaliativo.

Em outra etapa, foi realizada verificação junto aos gestores e servidores de uma gerência administrativa de unidade acadêmica sobre os aspectos relevantes a considerar na avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto. Como resultado, o presente estudo entregou um agrupamento dos aspectos relevantes a serem considerados para avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto que, além de agregar novos conhecimentos, pode embasar o planejamento de uma possível adoção permanente desta modalidade de trabalho e proporcionar reflexões acerca do trabalho no contexto atual com contribuições úteis para o período pós-pandemia.

1.1 JUSTIFICATIVA

O contexto de pandemia, que teve início em 2020, desencadeou diversas mudanças que foram impostas à sociedade e, dentre elas, o modo de trabalhar certamente sofreu grandes transformações. Diante da massificação do trabalho remoto como modalidade adotada, muitos processos envolvidos no cumprimento da jornada de trabalho foram reformulados, necessitando de adequações a esta nova realidade. Este cenário representou um desafio ainda maior, considerando todas as mudanças comportamentais e estruturais que um modelo de gestão nesse formato exige.

Tais mudanças na dinâmica do trabalho ocasionam reflexos no desempenho dos trabalhadores. Segundo Santos e Vieira (2009) o impacto de tais transformações requer aptidão para assimilar novos conhecimentos e uma permanente readaptação para adequar-se às mudanças institucionais. Ainda, para Anderson & Kelliher (2020), é importante que as organizações desenvolvam políticas de teletrabalho, conheçam seus trabalhadores e suas práticas de adaptação e adequação ao trabalho remoto.

Neste novo cenário, os servidores realizam suas atividades e seu desempenho é aferido por uma estrutura pensada para a avaliação de desempenho no formato presencial, o que leva ao questionamento sobre sua aplicabilidade a outras possibilidades de desenvolvimento das atividades laborais. Todo esse contexto pode ser entendido como uma oportunidade para desenvolver estudos desta modalidade de trabalho em um panorama específico, proporcionando compreender e explorar questões, comportamentos, perfis profissionais e práticas de trabalho (Wang et al., 2020).

Ainda, na administração pública federal, a regulamentação do trabalho remoto está prevista na Instrução Normativa nº 65, mostrando ser essa uma tendência, mesmo em organizações públicas. Deste modo, os resultados obtidos no presente estudo podem embasar o planejamento de uma possível adoção permanente desta modalidade de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Alinhado à justificativa apresentada, o objetivo geral da dissertação busca a identificação de aspectos relevantes para avaliação de desempenho de servidores que desenvolvem suas atividades na modalidade de trabalho remoto, no âmbito de uma universidade pública federal. Como objetivo específico, o estudo busca, também, realizar

diagnóstico dos aspectos identificados em grupo de servidores e gestores, através de estudo de caso.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Por apresentar abordagem quantitativa, esta pesquisa realizou a coleta de dados por meio de questionário online, visando a identificação dos aspectos importantes a serem considerados na avaliação de desempenho dos servidores, na modalidade de trabalho remoto, por meio de perguntas objetivas, amparadas pela literatura. Nesse sentido, não foi objetivo primário da pesquisa captar dos respondentes questões subjacentes e outras contribuições adicionais para além do que foi perguntado objetivamente. Como o estudo teve foco na modalidade de trabalho remoto, foram incluídos na aplicação do questionário apenas os servidores definidos no público alvo, que efetivamente desempenharam suas atividades neste formato.

Não foi levado em consideração a suficiência de recursos humanos para a realização das atividades e não foi quantificado o montante de recursos financeiros necessários para possíveis investimentos propostos. Também não foi considerada a potencial motivação dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de suas atividades. Embora a pesquisa relacione os objetivos institucionais para a construção de uma proposta adequada, o planejamento estratégico institucional não foi objeto do estudo.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma introdução ao tema no qual se insere o problema, contextualizando a relevância da gestão do desempenho e a inserção do trabalho remoto no setor público. Também são apresentados nesse capítulo os objetivos, geral e específicos, que nortearam o trabalho desenvolvido, bem como suas delimitações. O segundo capítulo aborda o referencial teórico em que se apoia o trabalho e, para uma melhor organização e compreensão, está subdividido em três seções: trabalho remoto, avaliação de desempenho e gestão de pessoas. No terceiro capítulo, sobre os procedimentos metodológicos, primeiramente é descrito o cenário do desenvolvimento do trabalho, seguido da apresentação das etapas, com a identificação e detalhamento das técnicas e procedimentos utilizados para levantamento dos dados necessários. Os resultados do trabalho são apresentados e

discutidos no quarto capítulo, no qual são descritos os indicadores identificados para a temática do estudo. E por último, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros que possam dar continuidade ao tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que alicerça a presente pesquisa está dividido em três seções, a saber: trabalho remoto, avaliação de desempenho e gestão de pessoas.

2.1 TRABALHO REMOTO

No presente estudo, considera-se como trabalho remoto todas as denominações associadas a algum regime de trabalho em que os indivíduos trabalham à distância, fora das instalações de um empregador ou de um local fixo, com recurso a tecnologias digitais como redes, computadores portáteis, aparelhos celulares e a internet (GOULART, 2009). Esta definição deve atender, necessariamente, dois critérios: o local onde o trabalho é prestado, que não nas instalações da empresa; e a utilização de meios que permitam a ligação do sujeito à instituição, nomeadamente meios tecnológicos. Partindo deste conceito, o trabalho remoto pode incluir, também, as denominações de teletrabalho ou home office, muitas comumente utilizadas como sinônimos. Isto posto, torna-se relevante um breve histórico de como consolidou-se esse conceito.

Jack Nilles, físico e engenheiro norte-americano, é considerado por muitos o pai do trabalho remoto, cunhando as terminologias *telecommuting* e *teleworking*, em 1973, a fim de se referir ao trabalho prestado fora do ambiente convencional, comunicando-se com este ambiente através de aparato tecnológico (NILLES, 1994). No Brasil, o trabalho remoto, inicialmente denominado teletrabalho, também surgiu na década de 1970, em meio à crise do petróleo e energia, e difundiu-se a partir dos anos 1990, com o avanço das tecnologias de informação e telecomunicações (COSTA, 2007). Essa modalidade de trabalho foi considerada com potencial de crescimento, de forma irreversível, desde que resolvidas as questões de segurança da informação (GOULART, 2009).

Mcguire, Kenney e Brashler (2010) ressaltam que o trabalho remoto é uma disposição flexível que imputa ao servidor ou colaborador autonomia, responsabilidade e flexibilidade de horários. Dessa maneira, o trabalho remoto, além da exigência de autonomia e responsabilidade, contribui para o surgimento de um novo contrato social se caracteriza pela noção de ‘responsabilidade individual’ (TASKIN; DEVOS, 2005). Menezes e Kelliher (2011) apontam como benefícios do trabalho flexível a acomodação das que preferências e necessidades de gestores e trabalhadores, reforçando a ideia de que

a flexibilização das disposições de trabalho é uma tendência que está transformando o mercado.

É fato que a mobilização ao redor do trabalho remoto não vem ocorrendo somente pela expansão massiva da tecnologia da informação. Existem, também, diversas vantagens no trabalho remoto e, segundo Goulart (2009), essa possibilidade de trabalhar, inclusive da sua própria casa, permite a redução do estresse oriundo das políticas do escritório quanto às vestimentas, ao horário de entrada e saída, ao tráfego nos momentos de pico e às pressões pessoais dos chefes, mas, em contrapartida, favorece o isolamento social do trabalhador e a perda do convívio que o local de trabalho proporciona, impactando na troca de experiências e desenvolvimento de ideias e estratégias.

A flexibilização no local de trabalho é uma tendência e tem sido tema de grande interesse como uma ferramenta para ajudar os indivíduos a gerenciar seus papéis no trabalho e na família. Hayman (2009) considera que o aumento da flexibilidade oferecida aos funcionários por meio de horários de trabalho não convencionais pode promover a integração dos aspectos profissional, familiar e pessoal, proporcionando maior satisfação e equilíbrio entre a carreira e a vida privada dos indivíduos.

Entretanto, a partir do contexto imposto globalmente pela pandemia de COVID-19, foram adotadas diversas medidas como restrição de circulação, fechamento de escritórios, comércio, escolas e faculdades. Neste panorama, o trabalho remoto foi uma alternativa como opção de continuidade à rotina laboral, sendo os serviços administrativos e escolares aqueles com maior incremento dessa modalidade de trabalho.

Se antes da crise da COVID-19 o trabalho remoto vinha despontando como uma tendência, após a crise pandêmica, com a recomendação de isolamento e distanciamento social, a modalidade ganhou um espaço ainda maior nos diversos segmentos e setores econômicos do país e do mundo, e muitos trabalhadores tiveram que se adequar a uma nova forma de executar suas atividades laborais. No contexto de pandemia, a opção por desempenhar suas atividades de modo remoto ganha ares de privilégio, mas na realidade muitas outras questões surgem dessa prática e muitos registros citam os aspectos considerados como vantagens e desvantagens do desenvolvimento do trabalho com atividades remotas. A implementação desse tipo de trabalho, com as condições existentes para sua execução, permite identificar que, mesmo sendo essa uma situação protegida contra a COVID-19, surgem muitas demandas e exigências que podem aumentar os riscos ocupacionais e dificultar a execução do trabalho remoto, como a presença de filhos pequenos, de idosos ou doentes em casa; estruturas físicas e de mobiliário inadequadas

(local, equipamentos, internet) e desconhecimento no uso de tecnologias necessárias. Ainda, o trabalho profissional e o trabalho doméstico, sem espaços claros e sem delimitação temporal, podem confundir e prolongar as jornadas laborais (BRIDI et al., 2020).

A situação de emergência em saúde pública, decretada em 2020 por causa da pandemia, impôs o trabalho remoto para muitos brasileiros, tanto na iniciativa privada como no setor público. No Brasil, dados da Pesquisa Nacional por amostra de Domicílio - PNAD COVID-19, obtidos em maio de 2020, mostram um contexto geral bastante aquém quando comparado a outros países: dos 84,4 milhões de trabalhadores que estavam em atividade no país, 8,7 milhões estavam trabalhando no formato *home-office*. Um segundo levantamento, realizado em julho do mesmo ano, confirma esse perfil do trabalho remoto e evidencia desigualdades: as ocupações mais qualificadas, como profissionais das ciências e intelectuais, foram aquelas com maior proporção de trabalhadores remotos, representando 50% dos que se encontravam nesta situação; enquanto trabalhadores elementares e operadores de instalações, máquinas e montadores, correspondiam a 0,9% e 0,4%, respectivamente (IBGE, 2020). Na esfera pública, entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas. Em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual chegou a 98% durante certos períodos (Governo Federal, 2020). Neste grupo, estão os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) de Universidades Públicas Federais que participam desse estudo.

A experiência do trabalho remoto decorrente da necessidade de isolamento social mostrou que é possível ter mais produtividade com foco em resultados, e menos custos com o teletrabalho. O governo federal economizou R\$ 1,488 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos entre janeiro e novembro de 2020. A economia mais expressiva foi com as despesas de custeio como diárias, passagens, despesas com locomoção, serviços de energia elétrica, serviços de água e esgoto e cópias/reprodução de documentos (Governo Federal, 2020).

Por serem considerados positivos os resultados alcançados com o trabalho remoto imposto pela pandemia, em julho de 2020 o governo federal implementou o Programa de Gestão, por meio da Instrução Normativa – IN nº65/2020. Esta normativa incentiva a migração para o Programa, define novas regras para esta modalidade de trabalho e estabelece orientações para a adoção deste regime nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC, da Administração Federal (BRASIL, 2020). Com a

promulgação dessa IN, o Ministério da Economia visa modernizar a gestão de pessoas e aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos. Nessa normativa é utilizado o termo teletrabalho, definido como

modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2020).

O conteúdo da IN n°65 simplifica as regras do Programa de Gestão e expande a adoção do teletrabalho, com foco na entrega de resultados e na redução dos custos administrativos. A implementação deste programa de gestão fica a critério dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e deve ser adotado em função da conveniência e do interesse do serviço (BRASIL, 2020).

Como consequência de todas as situações decorrentes do advento da COVID-19, há perspectivas de que a pandemia afetará a frequência do trabalho remoto. No Brasil, segundo Bridi et al. (2020), o trabalho remoto foi adotado em espaços onde essa modalidade não acontecia e, mesmo na ausência de dados empíricos, é possível supor que as experiências forçadas neste primeiro momento se tornem atividades programadas, incorporadas a muitos postos de trabalho, em jornadas parciais ou integrais. Alguns estudos em nível mundial evidenciam adesão inicial a essa proposta, como na Polônia, por exemplo, onde 40% dos entrevistados declararam desejar manter o trabalho remoto em 1-2 dias na semana; enquanto apenas 5,5% não gostariam de permanecer neste formato após a pandemia (ARAÚJO; LUA, 2021). Somente no Brasil, estima-se um potencial de teletrabalho de cerca de 22,7% das ocupações, alcançando mais de 20 milhões de trabalhadores (IPEA, 2020).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Fischer (2002, p. 12), entende-se por gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, onde o desempenho que se espera dos trabalhadores e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional”. A área de gestão de pessoas possui uma relação direta com o modelo de gestão por competências, pois prevê que a instituição elabore mecanismos para identificar, desenvolver,

acompanhar e reconhecer seu contínuo desenvolvimento, relacionando com os subprocessos de gestão de pessoas. A gestão por competências pode ser compreendida como um modelo de gestão que compõe um sistema maior de gestão organizacional, tendo como referência a estratégia institucional e as competências individuais e coletivas necessárias para o seu desenvolvimento (ALBUQUERQUE, 2002).

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fizeram com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Na abordagem deste estudo, as competências são entendidas como manifestações dos conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional (McLAGAN, 1997).

No Brasil, o setor público federal foi incentivado a implementar a gestão por competências a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em 2019, o Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019) revogou o Decreto de 2006, mantendo a importância do diagnóstico de competências para elaboração do plano anual de capacitação das instituições, atualmente chamado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Segundo Amigoni e Gurvis (2009), os modelos de gestão e os processos envolvidos nas rotinas de trabalho são importantes para obtenção de uma referência e para análise dos resultados apresentados pelo trabalhador, cabendo ao gestor identificar o potencial do indivíduo, oferecer *feedbacks* em relação ao seu comportamento, reconhecer o grau de maturidade e avaliar o atingimento das metas esperadas. Contudo, os aspectos citados pelos autores envolvem uma dimensão do comportamento humano que é mais difícil de ser avaliado no contexto do trabalho remoto, como autonomia, gerenciamento do tempo e organização, no qual a comunicação assume papel fundamental pois o relacionamento, decorrente do distanciamento, está permeado de subjetividade.

Retomando o conceito de trabalho remoto, que pode ser definido como o arranjo por meio do qual um servidor exerce suas funções com autonomia, responsabilidade e flexibilidade de horários, fora do ambiente em que, convencionalmente, prestaria o serviço (MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010), é possível, neste formato, enxugar a estrutura física da instituição, reduzindo custos, e oferecer aos profissionais maior autonomia e liberdade para execução das funções, permitindo acomodar as necessidades individuais dos profissionais e os interesses gerenciais da instituição (MENEZES;

KELLIHER, 2011). Não sendo mais a jornada de trabalho mensurada em horas presenciais, mostram-se necessários outros tipos de controle do processo e do produto do trabalho.

Desse modo, para o controle do trabalho realizado no formato remoto, novas formas de acompanhamento devem ser consideradas. As utilizadas mais frequentemente têm sido o monitoramento por resultados, no qual são definidas metas a serem atingidas em determinado período, e a utilização de tarefas pré-estruturadas, com aplicação de parâmetros e ações pré-estabelecidas (ROSENFELD e ALVES, 2011)

Para Hipólito e Reis (2002) os possíveis objetivos a serem considerados no processo de gestão da avaliação relacionam-se a quatro diferentes focos: aferição de potencial; análise comportamental; desenvolvimento profissional; e realização de metas e resultados (Quadro 1).

Quadro 1 – A avaliação como instrumento de gestão

Foco das Avaliações	Objetivos
Aferição de potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o gap entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados

Fonte: elaborado pela autora com base em Hipólito e Reis (2002)

Um fator-chave do trabalho remoto é a interação entre pessoas, que pode se tornar superficial (Pollettini, Tortosa & Neto, 2020). Segundo os autores, essa barreira afeta psicologicamente os funcionários e precisa ser reconhecida e discutida a fim de gerar planos de ação que contribuam para uma comunicação efetiva e a constituição de uma rede colaborativa de trabalho, mantendo as relações profissionais e pessoais significativas, mesmo à distância.

De acordo com Taschetto e Froehlich (2019), autonomia, capacidade de adaptação e familiaridade com esse regime de trabalho precisam ser considerados para a gestão de pessoas diante da expansão do *home office*. A partir da teoria de auto eficácia, na qual os comportamentos relacionados à elevada autoconfiança favorecem a produtividade, Toledo (2020) sugere que a gestão de pessoas em *home office* seja baseada na identificação das habilidades de disciplina, autogestão, proatividade e comunicação ativa.

A maior parte dos planos de adaptação ao trabalho remoto tem como pontos em comum uma boa comunicação e o estabelecimento de rotinas. Segundo Maia, Müller e Bernardo (2020), o diálogo transparente com os líderes, por meio de vídeo-chamadas periódicas, proporciona sensação de confiança; e a manutenção de uma rotina pré-fixada, com horários e prazos para a entrega de tarefas, ajuda no controle da ansiedade, melhora o desempenho e desenvolve a habilidade de administração do tempo.

Para Ferreira (2014), o processo de avaliação de desempenho de equipes virtuais deve estar alinhado às estratégias de liderança e contemplar a utilização efetiva de ferramentas de informação e comunicação, construção da confiança, estabelecimento de metas, organização, responsabilidade e tomada de decisão.

A flexibilidade é outro aspecto importante para as organizações durante o processo de testagem ou implementação do formato remoto. Para Dextro e Gonçalves (2021), a fim de garantir a manutenção da qualidade de vida e o bom desempenho dos funcionários, é importante que os gestores flexibilizem políticas internas de conduta com empatia e cobrança consciente, visando o engajamento no ambiente de trabalho virtual e favorecendo uma melhor adaptação, engajamento e comprometimento dos colaboradores. Neste contexto, Nogueira e Patini (2012) apontam como aspectos relevantes e desafiadores para gestores dos trabalhadores remotos estabelecer o controle para cumprimento de metas, mantendo postura de empatia e fazendo uso de uma comunicação efetiva.

O controle por meio do engajamento no formato remoto valoriza o comprometimento pessoal, atribuindo ao indivíduo o controle e autoria de seu trabalho e

colocando o trabalhador como o próprio gestor, tornando-o comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas. Esse engajamento, de forma individual, gera, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação, sendo relativo o controle por parte do trabalhador, uma vez que ele permanece submetido a metas e prazos definidos. O controle do trabalho é fruto de uma correlação de forças que envolvem metas, prazos e resultados, mas também se mostra como uma escolha individual e flexível (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Nesta dinâmica de trabalho remoto, habilidade como liderança é de fundamental importância, não apenas ao coordenador, mas, também, aos integrantes da equipe, que precisam ter conhecimento dos instrumentos de trabalho, capacidade de iniciativa, tomada de decisão e comunicação (GREEN; ROBERTS, 2010). Também associada a estes aspectos, a confiança é um fator determinante para a coesão da equipe e, de acordo com os autores, os gerentes de equipes virtuais devem maximizar o uso das ferramentas tecnológicas de comunicação síncrona, visando à melhoria da qualidade e a frequência do relacionamento interpessoal entre membros do grupo e líderes de equipe.

O envolvimento da alta gestão na implementação de sistemas de avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso deste processo. Sole (2009) destaca alguns fatores que contribuem para o transcorrer do processo, sendo eles liderança e comprometimento das chefias, suficiência de recursos, cultura organizacional orientada à avaliação de desempenho, requisitos legais e comprometimento e maturidade dos colaboradores. Ainda, é possível identificar possíveis indicadores de desempenho relevantes para esta análise, como grau de autonomia, perfil do servidor, controle da produtividade e motivação como fatores que interferem no sucesso de uma equipe de trabalho remoto.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Vários autores abordaram o tema avaliação de desempenho, contribuindo, de forma complementar, para sua conceituação. Para Robbins (2005), um sistema de avaliação de desempenho se constitui de técnicas e critérios de avaliação utilizados por uma organização para mensurar o desempenho do trabalhador, podendo influenciar e contribuir diretamente no seu comportamento. Marras (2016) caracteriza a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um trabalhador ou por um grupo, destacando o período em que ela

acontece e a área específica. Em complemento, Dessler (2003) destaca o aspecto temporal da avaliação, considerando o desempenho atual *versus* o do passado, com base em padrões.

Chiavenato (2004) também aponta a definição de padrões objetivos onde deve se apoiar a mensuração do sistema de avaliação, salientando a importância das áreas de trabalho e a análise dos cargos para a medição do desempenho, enquanto Faria (2004) e Pontes (2005) enfatizam o estabelecimento de um ‘contrato’ entre organização e funcionários, visando acompanhar os desafios propostos e obter o resultado pretendido.

As definições de Marras (2016) e Pontes (2005) caracterizam a AD como uma metodologia ou instrumento e apontam para a sua função de medir a contribuição dos colaboradores em relação aos resultados esperados pela organização. Dessler (2003) prefere enfatizar a possibilidade de comparação entre desempenhos passados e presentes em relação aos padrões de desempenho propostos, levantando a questão de não somente medir, mas também ‘administrar’ o desempenho, do mesmo modo que faz Chiavenato (2004). Porém, esse último autor aborda a questão da identificação ‘do que medir’ por meio da análise de cargo.

De forma mais ampla, na perspectiva do desenvolvimento de pessoas, Bergue (2019) apresenta o conceito de gestão de desempenho, que busca aperfeiçoar a prestação do serviço tendo como finalidade o desenvolvimento e valorização do trabalhador; o foco no processo de aprendizagem e na relação dialógica; e o entendimento da avaliação como processo cíclico, virtuoso, complexo e subjetivo. Nesta abordagem, o momento da avaliação é apenas a etapa final dentro do contexto do processo de gestão de desempenho, e é neste recorte do processo avaliativo que está focado o presente estudo.

A avaliação de desempenho deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização; sem este alinhamento os fatores a serem medidos podem não corresponder às metas que se pretende atingir. Desta forma, AD é uma metodologia baseada em critérios objetivos que tem a função de acompanhar o quanto os colaboradores estão contribuindo para o atingimento dos objetivos e resultados da organização. Mais do que medir e comparar o desempenho atual com o demonstrado anteriormente, esta metodologia deve (i) oferecer suporte para a administração do desempenho; (ii) subsidiar as decisões frente às situações relacionadas à execução do trabalho; (iii) identificar objetivos sub ou superdimensionados; (iv) apontar para o surgimento de novos talentos; e (v) diagnosticar possíveis deficiências e necessidades de treinamentos.

Ainda que o processo de AD apresente inúmeros aspectos positivos, algumas deficiências podem ser observadas, dentre elas a influência pessoal. Problemas de interpretação podem tornar a avaliação subjetiva e sujeita a ruídos, que prejudicam o andamento do processo e a validade de seus resultados para a melhoria do desempenho profissional. As deficiências na interpretação do avaliador permitem que a sua própria subjetividade interfira na objetividade necessária à avaliação de desempenho. Por tais motivos, cabe à organização a adoção de práticas de AD que incluam a preparação e capacitação do agente avaliador, sob risco do processo se tornar enviesado e ineficiente (SILVA, 2019).

Neste sentido, Caldas (2007) descreve que a forma de condução da avaliação de desempenho e os dados obtidos podem ser desconsiderados pelos funcionários quando estes não identificam legitimidade no processo, ocasionando tendência à descrença e desqualificação dos resultados, positivos ou negativos, apontados ao final do processo avaliativo.

Ainda em relação às deficiências que podem ser observadas no processo de avaliação de desempenho, Marras (2016), cita os ruídos mais comuns e que podem influenciar na avaliação:

- Efeito de Halo - É a tendência em que a opinião global sobre o avaliado influencia a apreciação pontual de cada atributo. Deve-se considerar cada atributo independente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom em um aspecto e pior em outro aspecto;
- Tendência Central – Refere-se à atração pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objetivos propostos, é necessário que se identifiquem claramente os aspectos positivos e negativos do avaliado;
- Efeito Semelhança - Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou com os padrões de comportamento do avaliador;
- Proximidade Temporal – Tendência para sobrevalorizar, negativa ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro deve-se documentar os episódios e apreciações durante o interstício.

2.3.1 Avaliação de desempenho no serviço público

Tanto no setor privado como no setor público, a área de gestão de pessoas vem sofrendo várias mudanças, e aos poucos foi passando de um modelo de controle de pessoas, com papel secundário nas organizações, para uma fase estratégica, ampliando suas atividades e influenciando na capacitação, promoção e benefícios, considerando o capital humano como sendo precioso; daí a necessidade de atrair, desenvolver e conservar talentos (PONTES, 2005).

Com o processo de globalização, ocorreram, também, grandes transformações na sociedade que convive com a tecnologia da informação, com mudanças aceleradas e imprevisibilidade. Ainda, segundo Russo (2009), cada vez mais a sociedade exige do setor público uma boa prestação de serviços, com eficiência, eficácia e ênfase na qualidade e produtividade. O serviço público permeia toda a sociedade e também manifesta essas transformações.

A demanda por um governo empreendedor fez com que surgisse uma corrente de gestão pública, conhecida como *New Public Management* (NPM), que preconiza a adoção de princípios da administração privada no setor público (HOOD, 1991). Essa corrente seria a resposta para o processo de mudança na administração e na governança pública, onde os sistemas de gestão de desempenho têm origem no impacto global da NPM. Segundo o autor, a implantação de sistemas de avaliação de desempenho mereceu atenção em reformas governamentais de países desenvolvidos, com a intenção de buscar no setor privado ideias gerenciais para a chamada Nova Gestão Pública. A NPM é descrita como uma tendência marcante na Administração Pública nos últimos tempos, aproximando o setor privado e o setor público, especialmente, a partir da implementação da avaliação de desempenho (HOOD, 1991).

Nas organizações públicas é frequente observar significativa resistência a mudanças, e isso se reflete como uma barreira ao processo de avaliação de desempenho (SOLE, 2009). Atribui-se que a ausência, por longo tempo, de uma cultura organizacional direcionada à melhoria do desempenho, somada a um modelo de gestão autoritária no que se refere aos recursos humanos no setor público, resultou na necessidade de aprimoramento dos indicadores (NIELSEN, 2013).

Essas mudanças na estrutura da administração pública ocasionam reflexos no desempenho de seus servidores. Segundo Santos e Vieira (2009) o impacto de tais transformações requer aptidão para assimilar novos conhecimentos e uma permanente

readaptação para adequar-se às mudanças institucionais. Assim, para a moderna administração pública, é essencial a compreensão da sistemática da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e equipes de trabalho.

No Brasil, a Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990) institui a avaliação de desempenho dos servidores públicos, alcançando também os servidores técnico-administrativos em educação. Embora essa lei não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Historicamente, a avaliação de desempenho vem sendo utilizada para subsidiar diferentes processos relacionados à gestão de pessoas, seja para aprovação em estágio probatório ou evolução na carreira funcional. Um marco legal sobre o tema é estabelecido com a publicação da Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008, regulamentada pelo Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010, que definiu mudanças significativas nas avaliações de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010).

Tais diretrizes foram definidas no Manual de Orientação para Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), estabelecendo novos critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho dos servidores e instituindo, dentre as inovações, a adoção da avaliação por múltiplas fontes (Figura 1), modelo no qual o servidor é avaliado pelo superior hierárquico, pelos pares ou equipe subordinada, e ainda realiza a auto avaliação.



Figura 1 - Avaliação por múltiplas fontes

Fonte: Manual de Orientação para Gestão do Desempenho (2013)

A avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus, instituiu um novo formato na avaliação de desempenho no setor público, visto que, anteriormente, era atribuição exclusiva da chefia imediata. Ao incluir novos avaliadores, a avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo, dinâmico e com maior complexidade.

Para realizar a avaliação de desempenho, é necessário determinar o que avaliar e como avaliar. Portanto, tal avaliação deverá ser realizada com base no planejamento estratégico da organização, dentre outras coisas, na sua missão, visão e valores, e na descrição de cargos e competências adequadas para estes. Este contexto deve estar claro para os trabalhadores, para que possam atuar de acordo com os critérios e objetivos estabelecidos.

Diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição. Essa AD possui, como referência a ser alcançada, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do sistema de pessoal civil do serviço executivo federal. Com implantação da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, as universidades federais foram demandadas a atender requisitos referentes a essa avaliação (BRASIL, 2005).

Em 29 de junho de 2006 foi publicado o Decreto nº 5.825, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes dos cargos de servidores técnico-administrativos em educação. De acordo com esse decreto, com o resultado da avaliação de desempenho, deve ser possível: (i) fornecer indicadores para o planejamento estratégico, assim como proporcionar condições para a melhoria dos processos de trabalho; (ii) identificar e avaliar o desempenho coletivo, considerando as condições de trabalho; (iii) subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento; (iv) estimar o mérito para progressão; e (v) dimensionar as necessidades da instituição, tanto de pessoal quanto de políticas de saúde ocupacional. Em relação aos instrumentos utilizados para a realização da avaliação de desempenho, estes devem ser estruturados observando os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade, com métodos e resultados que foram definidos pelo decreto (BRASIL, 2006b).

Não existe consenso na definição das melhores práticas de avaliação de desempenho na gestão pública, além disso, cabe salientar que um sistema de medição apresenta tanto aspectos positivos quanto negativos que dificilmente o farão satisfatório na sua totalidade e, tampouco, adequado para aplicação em diferentes estruturas, sem que seja adaptado e customizado ao seu contexto (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

2.3.2 Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos da UFRGS

O Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS foi estabelecido pela Decisão 939/2008, do Conselho Universitário (CONSUN), embasado nos termos da legislação federal, previamente mencionada. O Programa é um instrumento gerencial que visa o desenvolvimento individual, coletivo e institucional, bem como a melhoria contínua dos processos da instituição. Ele permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos, decorrentes do preenchimento de diversos formulários (UFRGS, 2008).

Além de facilitar o *feedback*, a avaliação de desempenho tem por objetivo nortear as ações dos gestores, identificando oportunidades de melhoria, a fim de se obter um diagnóstico para elaboração de estratégias. A avaliação também é usada como pré-requisito para a obtenção da progressão por mérito.

Participam deste Programa os servidores técnico-administrativos, os servidores docentes em função de chefia e os usuários dos serviços com cartão UFRGS (discentes, docentes e técnicos). Com relação à periodicidade, a avaliação de desempenho na UFRGS é realizada anualmente, no primeiro trimestre de cada ano, com base no desempenho do ano anterior.

O Sistema de Avaliação da UFRGS comporta formulários em dois níveis (Figura 2). O primeiro nível, individual, subdivide-se em autoavaliação e avaliação gerencial. O nível institucional subdivide-se em três, quais sejam avaliação da equipe, avaliação do usuário e avaliação do ambiente de trabalho. O resultado da avaliação do servidor é o somatório da nota final de cada formulário, que é obtido pela média aritmética das notas atribuídas aos fatores avaliativos, multiplicada pelo peso definido para cada um dos formulários. Orienta-se que, antes da finalização do preenchimento desses documentos no sistema, sejam realizadas reuniões entre chefia e chefiados, objetivando o

desenvolvimento do servidor. O formulário de avaliação da equipe é disponibilizado somente para o servidor que possui cargo de chefia. A Figura 3 representa a composição da nota de avaliação de desempenho de um servidor sem cargo de chefia, enquanto que a Figura 4 representa a de um servidor com cargo de chefia.

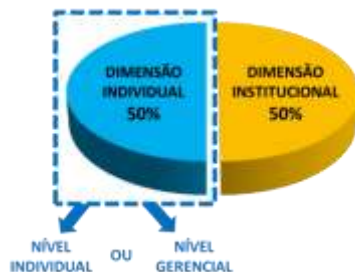


Figura 2 – Dimensões da avaliação de desempenho

Fonte: Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação: Manual para Servidores (UFRGS, 2010)



Figura 3 - Composição da nota final em nível individual (servidor sem cargo de chefia)

Fonte: Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação: Manual para Servidores - (UFRGS, 2010)

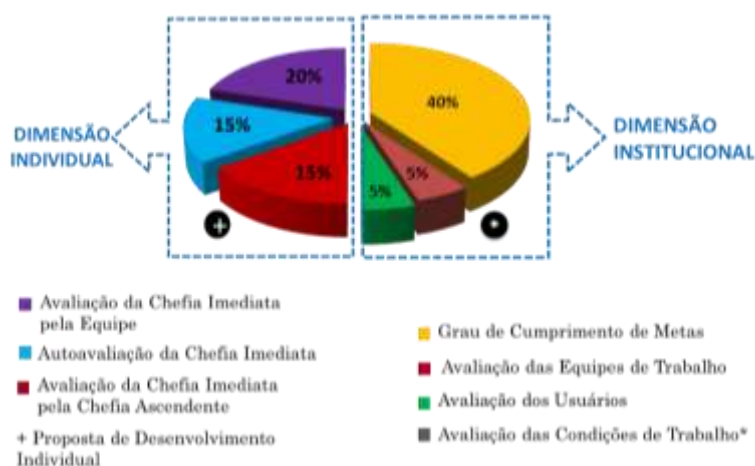


Figura 4 - Composição da nota final em nível gerencial (servidor com cargo de chefia)

Fonte: Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação: Manual para Servidores - (UFRGS, 2010)

A avaliação de desempenho é utilizada, também, para subsidiar áreas competentes com informações que serão utilizados para traçar ações de desenvolvimento, de melhorias de processos, de condições de trabalho, de relacionamentos pessoais e promoção à saúde. O decreto que estabelece as diretrizes para o programa de avaliação da instituição, preconiza que o resultado deste programa deve (i) fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal; (ii) propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; (iii) identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; (iv) subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e (v) aferir o mérito para progressão.

Como uma ferramenta, a avaliação de desempenho contribui para a aprendizagem e o desenvolvimento tanto de pessoas como de organizações, podendo ser um processo que produz um diagnóstico e favorece a implementação de modificações que se considerem necessárias. Dutra (2004) sugere que desempenho e competência não são atributo indivíduo de forma isolada, mas estão vinculados às suas realizações em determinado contexto, ao que ele produz e realiza no trabalho. Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho pode contribuir, e muito, para a construção da gestão de pessoas, integrando-se às estratégias organizacionais e às expectativas dos trabalhadores e da organização.

Cabe salientar que o sistema apresentado foi constituído para avaliação de desempenho presencial, o que leva ao questionamento sobre sua aplicabilidade a outras possibilidades de desenvolvimento das atividades laborais. Com a implementação do Programa de Gestão através da IN nº 65, detalhada anteriormente, o trabalho remoto pode ser adotado nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, possibilitando que as organizações desta esfera se habilitem ao programa e estruturem seu quadro de pessoal adequado a esta modalidade de trabalho, mostrando ser essa uma tendência, mesmo em organizações públicas (BRASIL, 2020). Ainda que estudos apontem como recomendação indicada de teletrabalho o formato semipresencial ou híbrido, onde as atividades são desenvolvidas alternando o trabalho presencial com trabalho remoto, as estratégias de avaliação e acompanhamento do desempenho dos servidores precisam ser revistas para melhor adequação aos diferentes formatos, cumprindo o objetivo principal de avaliar o desempenho e subsidiar ações de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação tiveram como objetivo apontar respostas às questões de pesquisa, que têm como tema central a avaliação de desempenho no contexto de trabalho remoto. Assim, os procedimentos metodológicos desta dissertação estão discriminados no cenário de estudo, na classificação da pesquisa e nas etapas da pesquisa, descritos a seguir.

3.1 CENÁRIO DE ESTUDO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), objeto deste estudo, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente, com atuação do ensino básico à pós-graduação. Reconhecida pela sua excelência acadêmica, a UFRGS vem empreendendo esforços para aperfeiçoar a sua gestão administrativa. Um exemplo desse movimento foi o processo de construção do seu segundo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016/2026, o qual tem como pressuposto básico o monitoramento dos objetivos estratégicos traçados, ressaltando a importância da avaliação dos processos de gestão, em todos os seus níveis, de forma contínua e permanente (UFRGS, 2016).

A população-alvo definida para este estudo é de um grupo de vinte servidores técnico-administrativos, todos com vínculo ativo na Faculdade de Veterinária em outubro de 2021. Deste grupo de vinte servidores, dezoito são técnico-administrativos e dois são docentes, que ocupam os cargos de Diretor e Vice-diretor da unidade acadêmica. Este grupo de dezoito servidores representam a totalidade dos técnico-administrativos com exercício na Gerência Administrativa da unidade ou nos Núcleos que a compõem. Cabe destacar que esse estudo foi desenvolvido no local de trabalho da autora.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a classificação de áreas do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), esta dissertação pode ser inserida em duas delas, sendo uma a de Engenharia e a outra a de Ciências Sociais Aplicadas, uma vez que se interpõe em conhecimentos relacionados às áreas de Engenharia de Produção e Administração Pública ou de Empresas. Em relação aos objetivos deste trabalho, classificou-se esta pesquisa como

exploratória-descritiva, pois, à medida que procura obter maior familiaridade com a construção de uma proposta adequada para o monitoramento de desempenho em uma universidade pública federal, também busca descrever os fatos e fenômenos observados nas rotinas, práticas e instrumentos utilizados pelo órgão que é objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2001). Assim, buscou-se analisar relações e associações entre avaliação de desempenho dos servidores, no formato de trabalho remoto, e a instituição de ensino estudada.

Do ponto de vista da finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois é voltada à aquisição de conhecimento com vista à aplicação prática numa situação específica (GIL, 2008). Quanto a sua abordagem, serão utilizados métodos quantitativos com levantamento dos dados necessários tanto para a definição dos indicadores quanto para a análise da aplicação do instrumento de pesquisa (CRESWELL, 2010). Em relação aos procedimentos, optou-se pela modalidade de pesquisa-diagnóstico que tem o intuito de levantar e definir problemas, explorando o ambiente organizacional e buscando informações diretamente com um grupo de interesse a respeito de dados que se deseja obter. Esse grupo é indicado como representante de uma população-alvo e, no contexto deste estudo, será utilizado questionário como instrumento de pesquisa (SANTOS, 1999; FONSECA, 2002).

O estudo de caso é uma estratégia bastante empregada, de modo geral, nas Ciências Sociais Aplicadas (MARTINS, 2008). Para Chizzotti (2010), o estudo de caso ‘objetiva reunir dados relevantes sobre o objeto de estudo e, deste modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores’. Saunders, Lewis e Thornhill (2003) destacam que a coleta de dados pode ocorrer por meio de amostra, observação, questionários, entrevistas e documentação. Assim, esta pesquisa foi delineada utilizando estudo de caso, visando a obtenção de uma visão do problema e identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados, em detrimento de maior possibilidade de generalização (GIL, 2008).

Ressalta-se que é difícil o estabelecimento de um sistema de classificação que considere todos os elementos de uma pesquisa. Segundo Gil (2008), é interessante classificar as pesquisas a partir de seu delineamento e, mesmo assim, é provável que se encontre alguma pesquisa que não se enquadre em qualquer categoria proposta. Também não se pode garantir que as pesquisas possam ser enquadradas numa única modalidade.

De forma resumida, o enquadramento metodológico do presente estudo está representado na Figura 5.

Finalidade	Abordagem	Procedimentos	Estratégia	Objetivos	Horizonte temporal	Coleta de dados
• Aplicada	• Quantitativa	• Pesquisa diagnóstico	• Estudo de caso	• Exploratória	• Transversal	• Questionário

Figura 5 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora com base em Saunders, Lewis e Thorhill (2003)

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para o presente trabalho está dividido em quatro etapas alinhadas àquelas recomendadas para a realização de um estudo de caso (GIL, 2008). Essas etapas estão representadas na Figura 6 e descritas a seguir: i) levantamento dos aspectos relevantes; ii) desenvolvimento do instrumento de pesquisa; iii) coleta de dados; e iv) análise dos resultados.

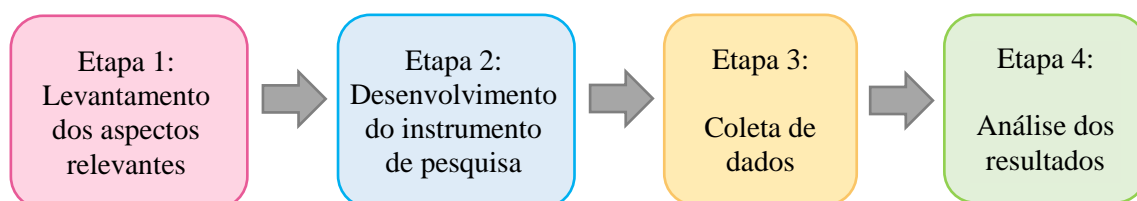


Figura 6 – Etapas do método

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Etapa 1: levantamento dos aspectos relevantes

Previamente, foi realizada consulta ao referencial teórico, identificando um conjunto de autores que desenvolvem pesquisa acerca de avaliação de desempenho e trabalho remoto, com objetivo de obter na literatura embasamento para as etapas subsequentes. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de pesquisas nas bases de dados disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES, no repositório digital da IES estudada e, também, foi acessado o portal eletrônico do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, para levantamento documental do contexto legal e

regulatório pertinentes às instituições públicas de ensino superior no Brasil. Assim, na primeira etapa, foram identificados e agrupados os aspectos relevantes a serem considerados na avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto, obtendo-se um quadro conceitual com estes aspectos, referenciados com os respectivos autores, para subsidiar a elaboração das questões do instrumento de coleta de dados

3.3.2 Etapa 2: desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Na elaboração do questionário, as questões foram divididas em dois blocos. O primeiro bloco, denominado Campo 1, envolveu perguntas com a finalidade de compreender a experiência dos servidores durante o período do recorte temporal da pesquisa, apontando suas necessidades, obstáculos, percepções e rotinas na realização do trabalho no formato remoto. O segundo bloco, denominado Campo 2, abordou, especificamente, os aspectos levantados a partir da revisão de literatura, relacionados ao desempenho dos servidores na modalidade de trabalho remoto.

Ainda nesta etapa, após testes em plataformas utilizadas para esta finalidade, foi definida a ferramenta de pesquisa sendo escolhida a plataforma *Google Forms*, que apresenta visual simples e adapta-se de forma satisfatória tanto em computadores como em dispositivos móveis.

3.3.3 Etapa 3: desenvolvimento do instrumento de pesquisa e coleta de dados

A terceira etapa consistiu na coleta de dados com a proposição dos aspectos acima descritos para avaliação de desempenho em *home office*, através da aplicação do instrumento de pesquisa. O instrumento escolhido para o presente estudo foi um questionário dirigido ao público-alvo da pesquisa que, segundo Leite (2008), é a forma mais utilizada para a coleta de dados, uma vez que possibilita medir com maior exatidão aquilo que se deseja. Esse instrumento cumpre, pelo menos, duas funções: descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social, bem como de variáveis individuais. Ainda, viabiliza o anonimato dos respondentes, o que reflete em respostas mais reais (LEITE, 2008).

O questionário foi enviado ao público-alvo por *e-mail*, com a inclusão do *link* para acesso ao formulário eletrônico e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

constando como anexo. No formulário eletrônico, o respondente deveria marcar a opção de ter recebido o TCLE e estar ciente dos termos de sua participação na pesquisa.

3.3.4 Etapa 4: análise dos resultados

Na quarta etapa, após a aplicação do questionário, foi realizada a análise dos dados coletados e dos resultados obtidos através da verificação dos aspectos apontados no instrumento de pesquisa. Para análise dos dados e resposta aos objetivos da dissertação foram utilizadas técnicas mistas qualitativas e quantitativas.

A análise das informações obtidas com a aplicação do instrumento, tanto no Campo 1 – perfil do respondente, quanto no Campo 2 – avaliação de desempenho, foi realizada no software *Excel*, sendo utilizadas fórmulas de contagem, gráficos ilustrativos de proporções e gráficos representativos de médias.

Na análise da pergunta aberta, foi utilizado o *software* NVivo para criação da nuvem de palavras. Para geração desta forma gráfica, foram consideradas apenas palavras com comprimento mínimo de quatro caracteres (após verificação de que as palavras mais frequentes com três ou menos caracteres eram preposições, conjunções ou pronomes) e foram agrupadas palavras derivadas com mesmo radical.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção apresenta os resultados do estudo para a construção do questionário, descreve e analisa os resultados da pesquisa empírica. Além de procurar responder os objetivos da dissertação, a análise também levanta hipóteses para pesquisas futuras.

4.1 LEVANTAMENTO DOS ASPECTOS RELEVANTES

Neste tópico é apresentado o quadro conceitual com os aspectos relevantes para avaliação de desempenho, desenvolvido a partir do referencial teórico. A partir da análise de conteúdo do referencial teórico foi elaborado um quadro conceitual composto por 18 aspectos relevantes para avaliação de desempenho em *home office*, que subsidiaram a estrutura do instrumento de coleta de dados, bem como a fonte de referência. Com base nesses aspectos, apresentados no Quadro 2, foram elaboradas questões relacionadas ao objeto de pesquisa, considerando o referencial teórico, a estrutura da Universidade e o contexto do trabalho remoto em situação de pandemia.

Os aspectos apontados no Quadro 2, embora separados para fins de mensuração, se mesclam e estão interligados na execução das atividades laborais. Conceitos como administração do tempo, rotina, autonomia, autogestão, iniciativa e tomada de decisão impactam no desempenho das atividades de forma interdependente. A manutenção de uma rotina pré-fixada, com horários e prazos para a entrega de tarefas, melhora o desempenho e desenvolve a habilidade de administração do tempo. Para Maia, Müller & Bernardo (2020), o processo de adaptação ao trabalho remoto tem como ponto importante a distribuição adequada das atividades ao tempo disponível. McGuire, Kenney e Brashler (2010) ressaltam que o trabalho remoto é uma disposição flexível que imputa ao servidor ou colaborador autonomia, capacidade de iniciativa e de autogestão.

Identifica-se, também, que aspectos como confiança, coesão da equipe e comunicação estão relacionados ao bom desenvolvimento do fluxo de trabalho. Fator como a confiança é determinante para a coesão da equipe e os gerentes de equipes virtuais devem maximizar o uso das ferramentas tecnológicas de comunicação, visando à melhoria da qualidade e a frequência do relacionamento interpessoal entre membros do grupo e líderes de equipe. Para Ferreira (2014), o processo de avaliação de desempenho de equipes virtuais deve estar alinhado às estratégias de liderança e contemplar a utilização efetiva de ferramentas de informação e comunicação.

Quadro 2 – Aspectos relevantes para avaliação de desempenho em *home office*

Autores / Aspectos relevantes	Amigoni e Gurvis (2009)	Dextro e Gonçalves Fº (2021)	Ferreira (2014)	Green e Roberts (2010)	Hipólito e Reis (2002)	Maia, Müller & Bernardo (2020)	Nogueira & Patini (2012)	Pollettini, Tortosa & Neto (2020)	Rosenfield & Alves (2011)	Sole (2009)	Taschetto e Froehlich (2019)	Toledo (2020)	Total de ocorrências
Administração do tempo	x					x							2
Autonomia	x								x	x	x		4
Capacidade de autogestão	x											x	2
Coesão da equipe				x									1
Comprometimento / engajamento		x							x	x			3
Comunicação efetiva	x		x	x	x	x	x	x				x	8
Confiança (na relação com chefia)	x		x	x		x							4
Conhecimento da atividade exercida	x			x									2
Cumprimento de metas	x		x		x		x		x				5
Disciplina												x	1
Empatia		x					x						2
Estabelecimento de rotina						x							1
Familiaridade com formato remoto											x		1
Flexibilidade / adaptação		x									x		2
Iniciativa / tomada de decisão			x	x	x							x	4
Organização	x		x										2
Produtividade										x		x	2
Responsabilidade			x						x				2

Fonte: Elaborado pela autora

Fazendo referência ao comprometimento e engajamento esperado dos trabalhadores no ambiente de trabalho virtual, observa-se que o comprometimento pessoal atribui ao indivíduo o controle e autoria de seu trabalho e coloca o trabalhador como o próprio gestor, tornando-o comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas, conforme relata Rosenfield e Alves (2011). Esse engajamento gera, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação, sendo relativo o controle por parte do trabalhador, uma vez que ele permanece submetido a metas e prazos definidos. Nogueira e Patini (2012) apontam como aspectos relevantes e desafiadores para gestores dos trabalhadores remotos o estabelecimento de controle para cumprimento de metas, mantendo postura de empatia e comunicação efetiva para garantir produtividade.

Outras relações observadas entre os aspectos são descritas por Taschetto e Froehlich (2019), que apontam que autonomia, capacidade de adaptação e familiaridade com esse regime de trabalho precisam ser considerados para a gestão de pessoas diante da expansão do *home office*. A partir da teoria de auto eficácia, na qual os comportamentos relacionados à elevada autoconfiança favorecem a produtividade, Toledo (2020) sugere que a gestão de pessoas em *home office* seja baseada na identificação das habilidades de disciplina, autogestão, proatividade e comunicação ativa.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para elaboração do instrumento de pesquisa, cujo propósito era elencar os aspectos relevantes para a avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto, foram consideradas as variáveis potencialmente associadas às características, dificuldades e natureza do trabalho. A opção pelo instrumento de avaliação no modelo de questionário *online* recaiu pela facilidade de envio e retorno do documento, tendo em vista que todos os respondentes eleitos para integrar o público-alvo estavam desenvolvendo suas atividades no formato de trabalho remoto. A coleta dos dados primários da pesquisa, a partir da aplicação do questionário, adotou um recorte transversal, acontecendo no período de 21 de novembro a 10 de dezembro de 2021, não havendo intenção de avaliar mudanças ocorridas ao longo do tempo.

O universo da pesquisa incluiu servidores vinculados à Gerência Administrativa da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Em relação ao perfil dos servidores entrevistados, seguindo as características do setor investigado, o

grupo foi composto por 18 servidores, sendo 7 mulheres e 11 homens, com idade média de 44 anos, sendo a idade mínima de 33 anos e a idade máxima de 58 anos. Os cargos ocupados estavam assim distribuídos: Assistente em Administração (9), Auxiliar Administrativo (3), Médico Veterinário (1), Técnico em contabilidade (1), Técnico de Laboratório (1), Técnico em Assuntos Educacionais (1), Técnico de Tecnologia da Informação (1) e Bibliotecário (1), conforme Figura 7.

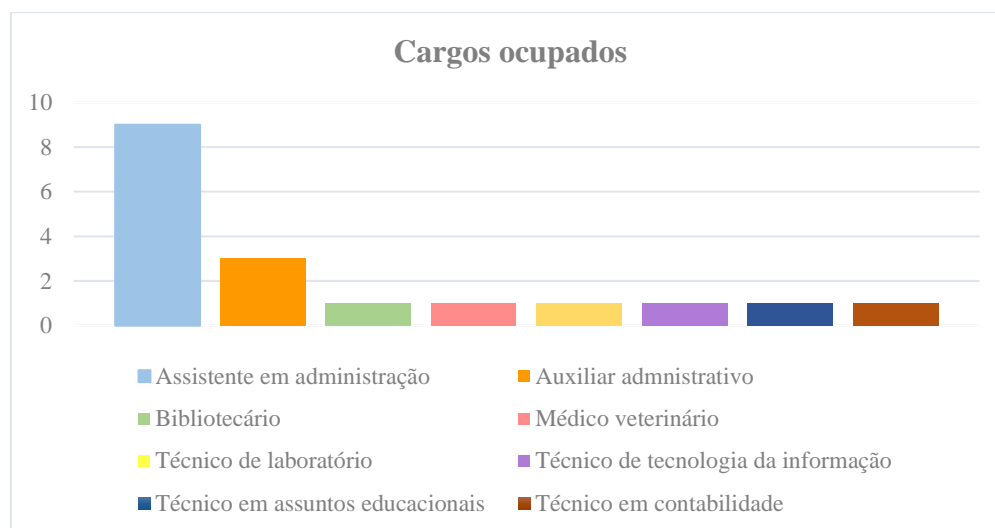


Figura 7. Cargos ocupados pelos respondentes

Fonte: Elaborada pela autora

A primeira parte do questionário continha uma apresentação, com informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para resposta. Em seguida, as questões estavam apresentadas sob a forma de frases afirmativas, em que os sujeitos deveriam assinalar sua percepção sobre a questão abordada. Para elaboração dos itens, foram observadas as sugestões de Viegas (1999) e Richardson et al. (1999), buscando-se evitar a utilização de frases longas ou com múltiplas ideias e de expressões técnicas, ambíguas, extremadas ou negativas. Para avaliar a percepção dos servidores, foi utilizada uma escala do tipo Likert, constituída de cinco pontos.

Em seu estudo sobre pesquisas com servidores públicos na pandemia COVID-19, Schuster et al. (2020) observaram que as perguntas mais úteis são as que identificam os desafios que os servidores públicos enfrentam e as soluções que estão usando para superá-los. Dessa forma, além das perguntas relacionadas ao desempenho das atividades, os participantes foram perguntados, também, sobre suas experiências e percepções do

trabalho desenvolvido no formato remoto, pontos positivos e negativos e desafios enfrentados durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social.

Nas questões que avaliam o grau de concordância, a escala 1 é atribuída à resposta ‘discordo totalmente’ e a escala 5 é atribuída à resposta ‘concordo totalmente’. Nas questões que avaliam o grau de ocorrência, a escala 1 é atribuída à resposta ‘pouquíssimo frequente’ e a escala 5 é atribuída à resposta ‘muitíssimo frequente’. Nas questões que avaliam o grau de satisfação, a escala 1 é atribuída à resposta ‘totalmente insatisfeito’ e a escala 5 é atribuída à resposta ‘totalmente satisfeito’. Nas questões em que foi utilizada a escala tipo Likert, foram explicitadas somente os extremos da escala. Na questão de campo aberto, as respostas dos servidores são identificadas com siglas definidas de forma aleatória, como Sx, no qual o ‘x’ é um número sequencial indicando o profissional a qual a resposta pertence.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, cujos itens foram formatados envolvendo questões relacionadas ao trabalho remoto e à avaliação de desempenho. Juntamente com o questionário, foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde o respondente manifestava sua concordância em participar da pesquisa. Os questionários, em seu formato final, constam nos Apêndices A e B e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está no Apêndice C.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados a seguir está organizada através dos pontos mais relevantes abordados pelos respondentes e que atende aos objetivos propostos na introdução deste estudo. Nesta seção, são apresentados os principais dados recolhidos e analisados, de modo que os mesmos permitam uma reflexão sobre a situação de trabalho remoto vivido pelos respondentes no contexto de pandemia.

A estruturação da pesquisa visa apresentar, ao final, uma proposta que evidencie objetivos e indicadores de desempenho de forma personalizada através da percepção dos servidores e gestores, viabilizando a identificação, organização e integração de aspectos relevantes para a gestão da equipe de trabalho remoto. Além disso, a referida proposta possibilita, também, a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho apoiando a gestão em seu processo de tomada de decisão.

Quanto ao tempo de serviço na Universidade, a média é de 16,3 anos, sendo que o servidor com menor tempo contabiliza 2 anos e o servidor com mais tempo soma 39 anos. Neste quesito do tempo de serviço, a maioria dos respondentes (28%) ocupa a faixa entre 5 a 10 anos, enquanto que os respondentes que se enquadram nas faixas extremas contabilizam o mesmo percentual: 22% dos servidores têm entre 0 e 5 anos de tempo na Universidade, mesmo índice daqueles que atuam na instituição há mais de 30 anos. A quarta fatia mais representativa (17%) está na faixa entre 25 e 30 anos e, por último, com 11%, estão agrupados os servidores que desempenham suas atividades na instituição entre 10 e 15 anos. Nas faixas de 15 a 20 anos e de 20 a 25 anos não há servidores enquadrados. A variação do tempo de serviço na Universidade está demonstrada na Figura 8.

Além destes servidores, o instrumento de pesquisa foi respondido, também, por dois gestores, que atuam no cargo de Professor do Magistério Superior e desempenham as funções de Diretor e Vice-diretor da unidade acadêmica. Respectivamente, suas idades são de 60 e 46 anos e o tempo de serviço na Universidade é de 26 e 16 anos. Assim, o universo da pesquisa totalizou 20 servidores da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

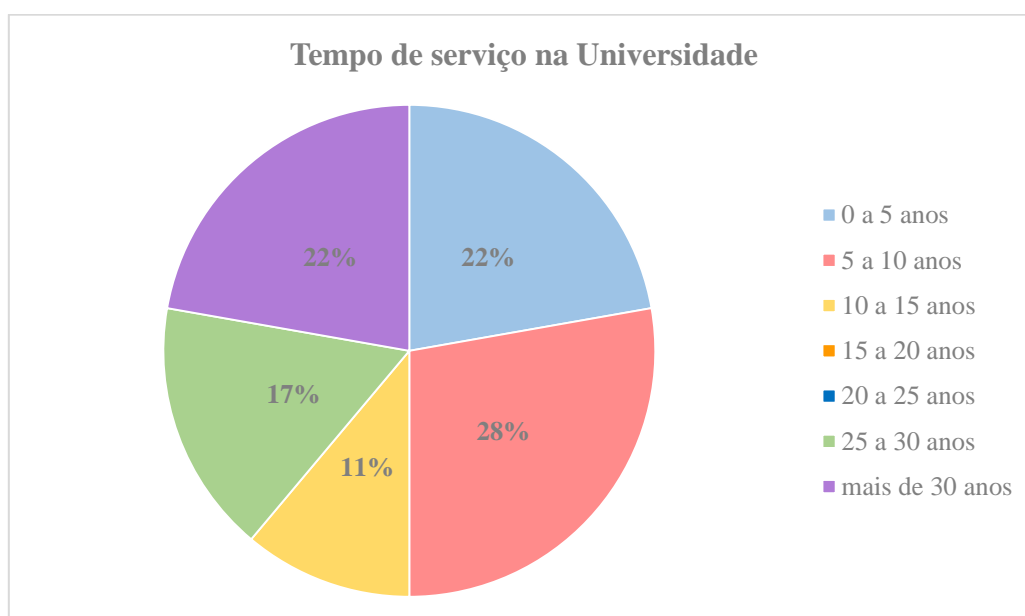


Figura 8. Tempo de serviço na Universidade

Fonte: Elaborada pela autora

Schuster et al. (2020) destaca a importância de pesquisas com servidores públicos, que podem fornecer indicativos importantes para a melhoria da gestão de pessoas em organizações públicas e qualificação da prestação do serviço público. Ainda, pesquisas

com estes profissionais durante o período de pandemia contribuem para a compreensão de suas necessidades e obstáculos na realização do trabalho e para as boas práticas a serem adotadas neste ambiente em mudança.

A partir desta abordagem, o primeiro bloco do questionário, denominado Campo 1, envolveu questões relacionadas à experiência dos servidores com o desempenho de suas atribuições no formato de trabalho remoto. A pesquisa indagou, inicialmente, sobre o número de dias em que o servidor precisou comparecer ao local de trabalho durante o período de trabalho remoto. Para essa resposta, o período abrangido foi de 20 meses, considerando o início das atividades neste formato, em março de 2020, até o momento da resposta ao questionário, em novembro de 2021.

As opções de resposta à pergunta 1 ‘Transcorridos 20 meses de trabalho remoto, em quantos dias você esteve presencialmente ao seu local de trabalho?’ eram: não precisei comparecer ao meu local de trabalho; até 10% do período (entre 1 e 60 dias); de 11% a 25% do período (entre 61 e 150 dias); de 26% a 50% do período (entre 151 a 300 dias); e mais de 50% do período (acima de 300 dias). As respostas estão demonstradas na Figura 9: a resposta prevalente foi ‘até 10% do período’, com 10 ocorrências; os servidores que não precisaram comparecer ao local de trabalho foram 3, sendo o mesmo número de servidores que responderam à opção de 11% a 25% do período. Dois servidores relataram a necessidade de comparecimento em mais de 50% do período e a opção de resposta de 16% a 50% do período não teve ocorrência.

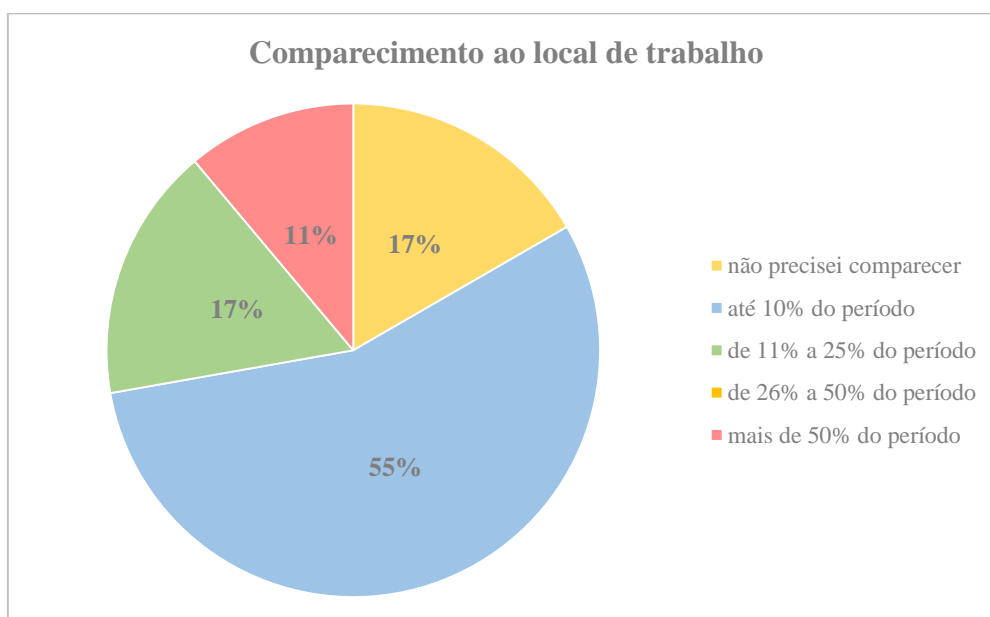


Figura 9. Comparecimento ao local de trabalho
Fonte: Elaborada pela autora

A pergunta 2 abordou o ambiente em que o trabalhador desenvolveu suas atividades: ‘Em relação ao ambiente que você utilizou para cumprir sua jornada de trabalho no formato remoto, como você o caracteriza.’ As opções de respostas eram ‘exclusivo para esta função, de uso individual’, que representou 16,7% das respostas; mesmo percentual da opção ‘exclusivo para esta função, mas compartilhado com outro(s) membro(s) da família’; a opção ‘compartilhado com outras funções da casa (quarto, sala ou outro), mas de uso individual’ obteve 27,8% das respostas; e a opção ‘compartilhado com outras funções da casa (quarto, sala ou outro) e compartilhado com outro(s) membro(s) da família’, teve maior prevalência, sendo respondida por 38,9% dos respondentes. A ocorrência das respostas, distribuídas de acordo com as alternativas, são demonstradas na Figura 10.

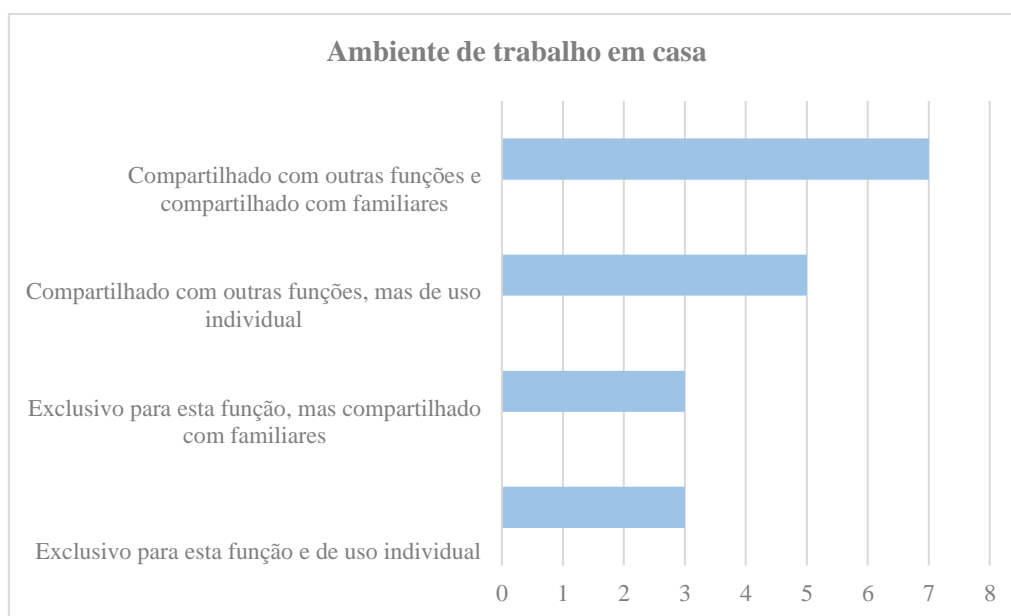


Figura 10. Ambiente e trabalho em casa

Fonte: Elaborada pela autora

As questões de nº 3 a 7 solicitavam ao respondente para manifestar sua concordância em relação a diversos aspectos, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘discordo totalmente’ e o grau 5 ‘concordo totalmente’.

A questão 3 continha o enunciado ‘Tive dificuldade em relação à disponibilidade de equipamentos para a realização do trabalho no formato remoto (considere equipamento como o computador, notebook, tablet ou similar)’ e as respostas estão representadas na figura 11.

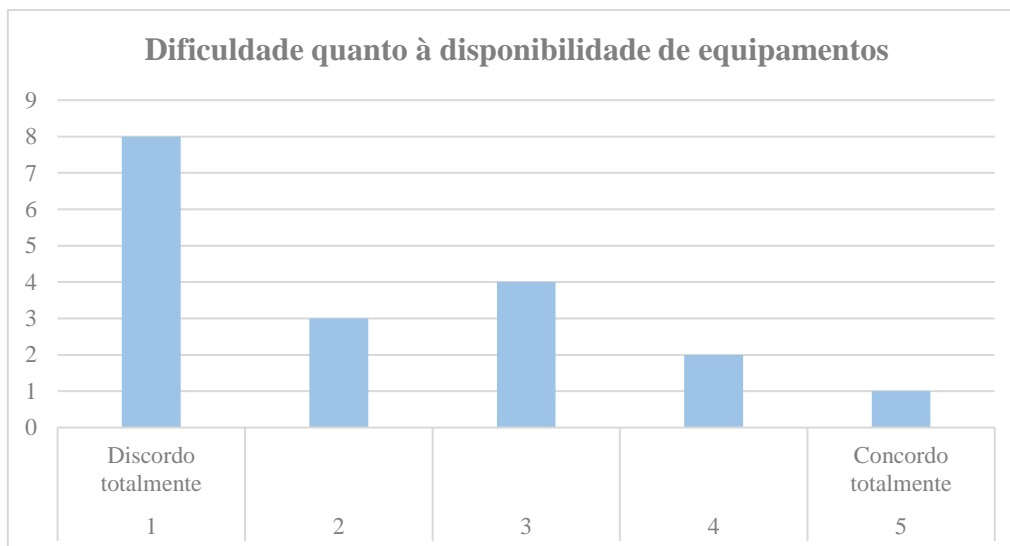


Figura 11. Dificuldade quanto à disponibilidade de equipamentos

Fonte: Elaborada pela autora

A questão 4 aborda a pergunta ‘Tive dificuldade com a conexão de internet para a realização do trabalho no formato remoto?’ e as respostas estão apresentadas na figura 12.

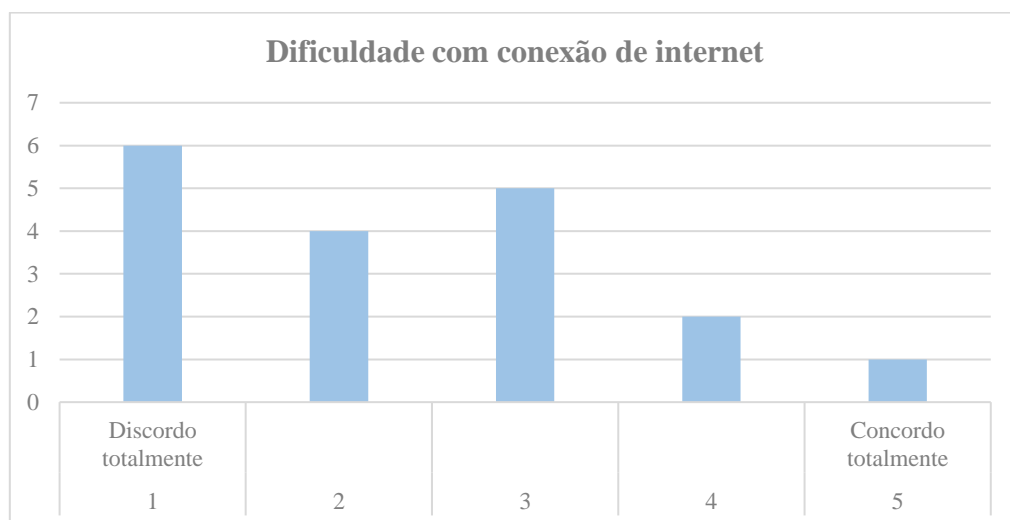


Figura 12. Dificuldade com a conexão de internet

Fonte: Elaborada pela autora

A figura 13 apresenta as respostas à questão 5: ‘O conhecimento sobre tecnologias e recursos tecnológicos foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto?’

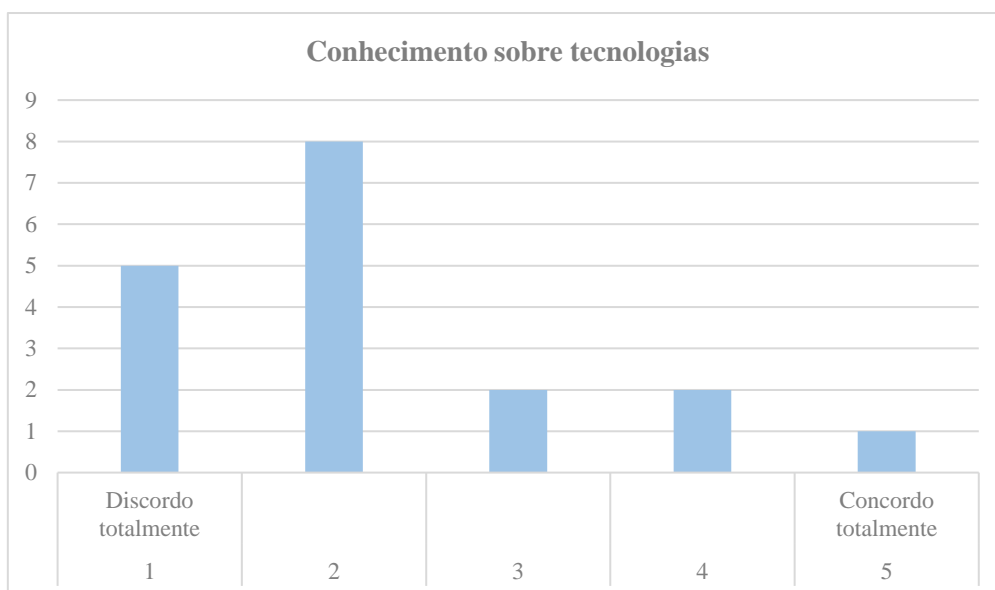


Figura 13. Conhecimento sobre tecnologias e recursos tecnológicos

Fonte: Elaborada pela autora

A questão 6 aborda o aspecto da comunicação com a pergunta ‘A comunicação com colegas foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto?’, cujas respostas constam na figura 14.

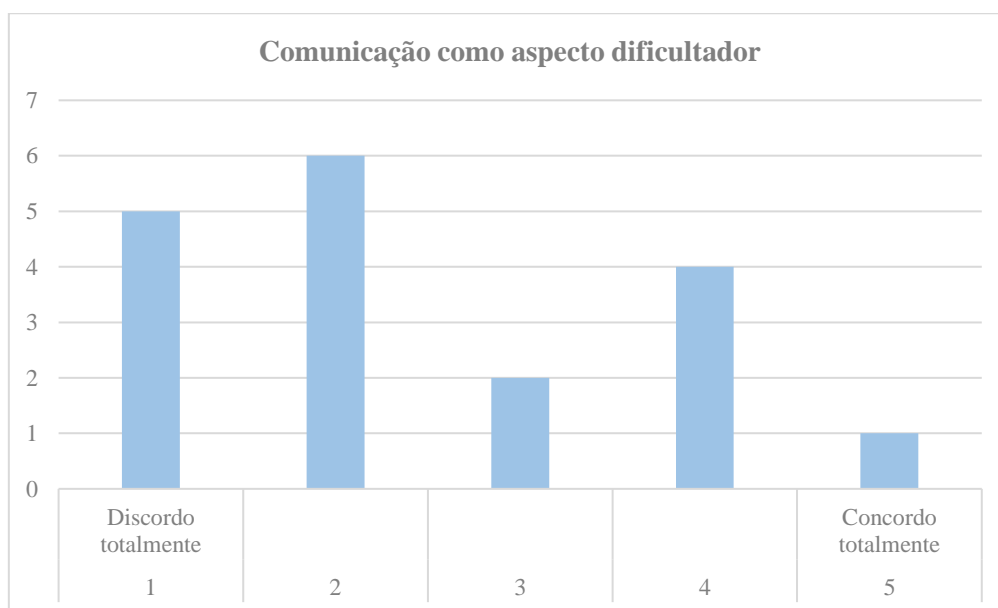


Figura 14. Comunicação com colegas como aspecto dificultador

Fonte: Elaborada pela autora

A questão 7 aborda ainda o aspecto da comunicação, desta vez relacionado à chefia imediata: ‘A comunicação com a chefia foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto?’, cujas respostas constam na figura 15.

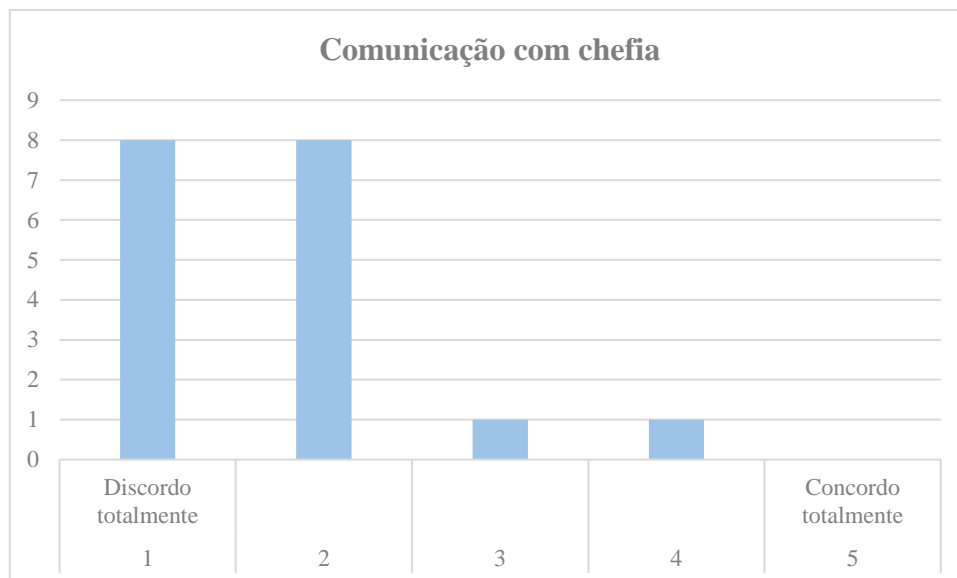


Figura 15. Comunicação com a chefia como aspecto dificultador

Fonte: Elaborada pela autora

A questão 8, de caráter opcional, apresentava espaço de campo aberto para o servidor relacionar outros aspectos, além dos mencionados nas questões 3 a 7, considerados como dificultadores para a realização do trabalho no formato remoto. A pergunta aberta ‘Relacione algum outro aspecto que tenha considerado como dificultador’ foi respondida por 9 servidores, identificados como S1 a S9, obtendo-se as respostas:

- S1 - Precisar algumas vezes ir ao local de trabalho e reiniciar o computador para resolver acesso remoto, por causa de queda de luz.
- S2 - Ergonomia e gestão do tempo.
- S3 - Falta de delimitação de tempo e horário de trabalho.
- S4 - Conciliar tempo dedicado às tarefas domiciliares e cuidados com os filhos com o trabalho remoto.
- S5 - Problemas no acesso remoto ao computador da Universidade.
- S6 - Falta de pessoal.
- S7 - Problemas frequentes no acesso remoto.
- S8 - Gerenciar tempo das tarefas domiciliares e de trabalho.
- S9 - Dificuldade de acesso ao computador no local de trabalho.

As respostas foram analisadas em duas fases. Primeiro, foi realizada uma análise de frequência de palavras, utilizando-se a forma gráfica de nuvem de palavras, gerada no *software* NVivo, representada na figura 16.



Figura 16. Frequência de palavras na resposta à pergunta: Relacione algum outro aspecto que tenha considerado como dificultador.

Fonte: Elaborada pela autora

A nuvem de palavras incluindo as respostas à questão 8 dá destaque maior às palavras ‘tempo’, ‘remoto’ e ‘trabalho’. Depois, aparecem as palavras ‘acesso’; ‘problemas’; ‘computador’, ‘domiciliares’, ‘falta’ e ‘tarefas’. Se observadas as palavras que orbitam em torno das centrais, encontram-se alguns sinônimos ou palavras do mesmo campo semântico das principais.

Posteriormente, as respostas foram submetidas à análise de conteúdo, relacionando as palavras mais citadas e seu contexto nas respostas, obtendo-se como menção a aspectos dificultadores de maior ocorrência (i) a interrupção do acesso à estação de trabalho remoto, decorrentes de falta de energia ou problemas de rede, e (ii) a gestão do tempo dedicado às atividades laborais e tarefas domésticas.

As questões de nº 9 a 12 solicitavam ao respondente para indicar a frequência de utilização de ferramentas e recursos para comunicação, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘pouquíssimo frequente’ e o grau 5 ‘muitíssimo frequente’. A pergunta ‘Indique, na sua opinião, o grau de frequência em relação aos itens abaixo relacionados, considerando sua utilização como ferramenta/recurso para comunicação durante o período de trabalho remoto’ apresentava os seguintes recursos: *whatsapp* (questão 9), e-mail (questão 10), ligação telefônica (questão 11) e plataformas de webconferência como *MConf*, *Zoom*, *Meet*... (questão 12). A ocorrência das respostas estão representadas da figura 17.

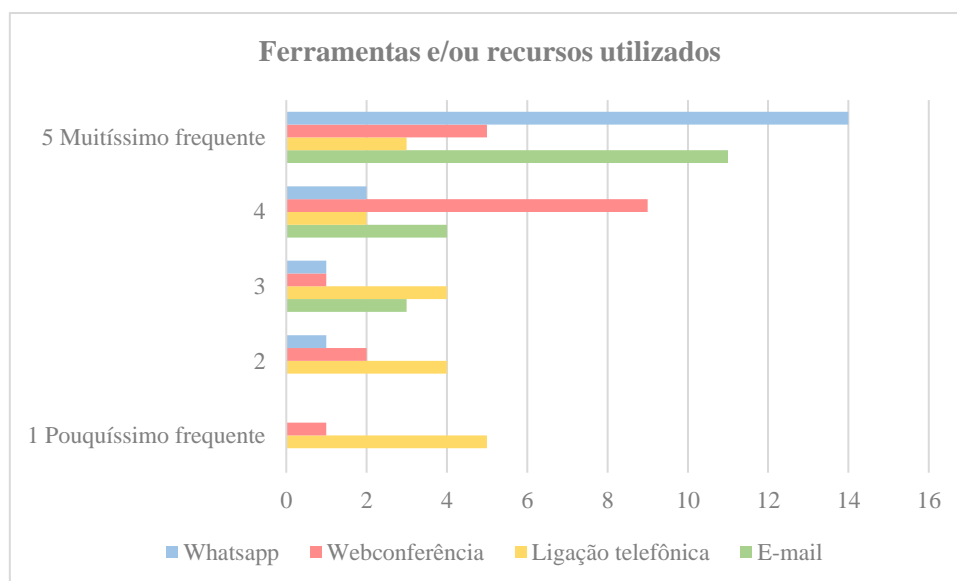


Figura 17. Ferramenta e/ou recursos utilizados

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando a figura 17, destaca-se o uso massivo do aplicativo *WhatsApp* (redes sociais) para manter o contato entre os integrantes da equipe, utilizado mais do que as próprias tecnologias oficiais para comunicação no trabalho. O e-mail, que se caracteriza como formato de comunicação institucional, também foi apontado como recurso utilizado muito frequentemente; e as plataformas de webconferência também são mencionadas como de frequente utilização, sendo a ferramenta mais adequada para realização de reuniões no formato remoto.

A questão 13, de caráter opcional, apresentava espaço de campo aberto para o respondente relacionar outras ferramentas e/ou recursos utilizados, além dos mencionados nas questões 9 a 12. A pergunta aberta ‘Relacione alguma outra ferramenta que tenha utilizado’ não registrou resposta dos servidores.

As questões de nº 14 a 20, solicitavam ao respondente para manifestar sua concordância em relação a diversos aspectos, apresentados como positivos, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘discordo totalmente’ e o grau 5 ‘concordo totalmente’.

O enunciado geral apresentava o texto ‘Indique, na sua opinião, o grau de concordância com os aspectos relacionados a seguir, considerando a sua rotina durante a realização do trabalho no formato remoto’ e desmembrava-se nas seguintes questões: a flexibilidade de horário foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 14), a economia de tempo com deslocamento foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 15), a econômica financeira com deslocamento foi um aspecto positivo na minha rotina

(questão 16), a economia financeira com alimentação foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 17), a proximidade com a família foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 18), a melhoria da produtividade foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 19) e a melhoria da qualidade de vida foi um aspecto positivo na minha rotina (questão 20). As respostas obtidas estão representadas na figura 18.

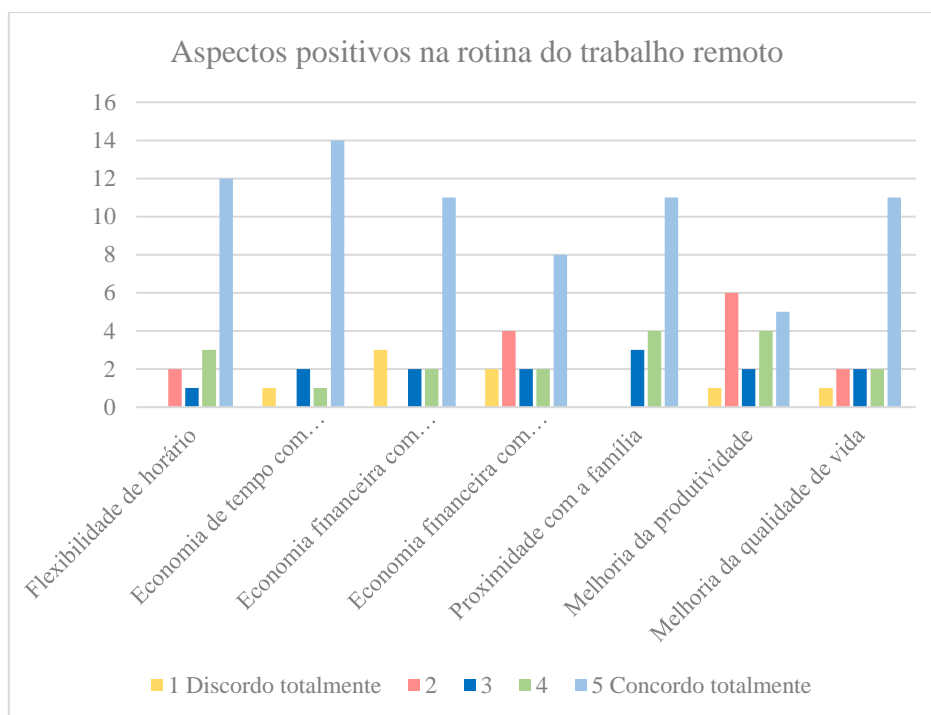


Figura 18. Aspectos positivos na rotina do trabalho remoto

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando as respostas contidas na figura 18, é possível observar que apenas o quesito ‘melhoria da produtividade’ obteve respostas equiparadas em níveis de concordância e discordância, sendo que os demais aspectos apontados foram percebidos como positivos pela maioria dos respondentes. Segundo Messenger (2017), os trabalhadores percebem vantagens e desvantagens na realização do trabalho no formato remoto e atuam para minimizar os limitantes e usufruírem dos aspectos proporcionados pela flexibilidade espacial e temporal desta modalidade.

As questões de nº 21 a 29, solicitavam ao respondente para manifestar sua concordância em relação a diversos aspectos, apresentados como negativos, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘discordo totalmente’ e o grau 5 ‘concordo totalmente’.

O enunciado geral apresentava o texto ‘Indique, na sua opinião, o grau de concordância com os aspectos relacionados a seguir, considerando a sua rotina durante

a realização do trabalho no formato remoto' e desmembrava-se nas seguintes questões: o isolamento social foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 21), a necessidade de disciplina foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 22), a dificuldade de concentração foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 23), o ambiente de trabalho foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 24), a mistura da vida pessoal e profissional foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 25), as interrupções decorrentes do ambiente doméstico foram um aspecto negativo na minha rotina (questão 26), a visão preconceituosa do trabalho remoto foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 27), a diminuição da produtividade foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 28) e a dependência da tecnologia foi um aspecto negativo na minha rotina (questão 29). As respostas obtidas estão representadas na figura 19.

Na análise da figura 19, observa-se que os quesitos visão preconceituosa do trabalho remoto, diminuição da produtividade e dependência da tecnologia obtiveram grau de discordância elevado como sendo aspectos negativos na rotina. Os demais quesitos, de um modo geral, apresentam respostas distribuídas de forma equilibrada nos diferentes graus de concordância, demonstrando que os aspectos envolvidos na rotina do trabalho remoto podem ser percebidos de diferentes formas pelos trabalhadores, variando conforme o contexto em que estão envolvidos.

Essa pluralidade condiz com o que relata Messenger (2017), quando descreve que a adoção do trabalho remoto pode apresentar resultados ambíguos. Se por um lado observa-se melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal e aumento de produtividade, por outro também existem evidências de riscos relacionados a este formato de trabalho, como o aumento de conflitos familiares resultantes da sobreposição dos papéis profissionais e pessoais. Além disso, estudos apontam que as características desta modalidade estimulam o trabalho intensificado, maior nível de estresse e isolamento profissional.

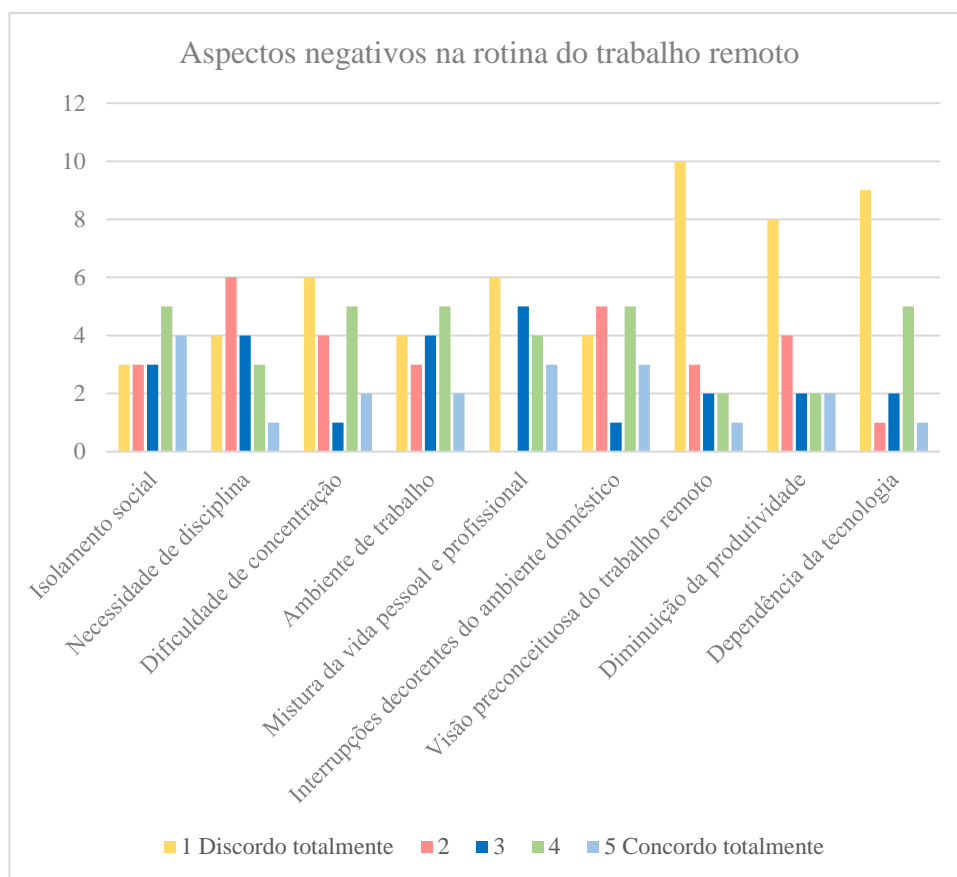


Figura 19. Aspectos negativos na rotina do trabalho remoto

Fonte: Elaborada pela autora

Finalizando as questões do Campo 1, a pergunta de nº 30 solicitava que o respondente manifestasse seu posicionamento sobre a adoção do regime de trabalho remoto, com o enunciado ‘Caso o trabalho remoto seja adotado como opção para o cumprimento da jornada de trabalho, qual seu posicionamento?’. A opção de resposta ‘adotaria no formato híbrido (mesclando trabalho presencial e remoto)’ foi escolhida pela grande maioria, contabilizando 15 respondentes. As opções ‘adotaria no formato integral (todos os dias da semana)’, ‘não adotaria’ e ‘não desejo me manifestar’ obtiveram índices iguais, sendo escolhidas por 1 respondente cada; e a resposta ‘não tenho opinião sobre o assunto’ não teve ocorrência. As respostas obtidas estão representadas na figura 20.

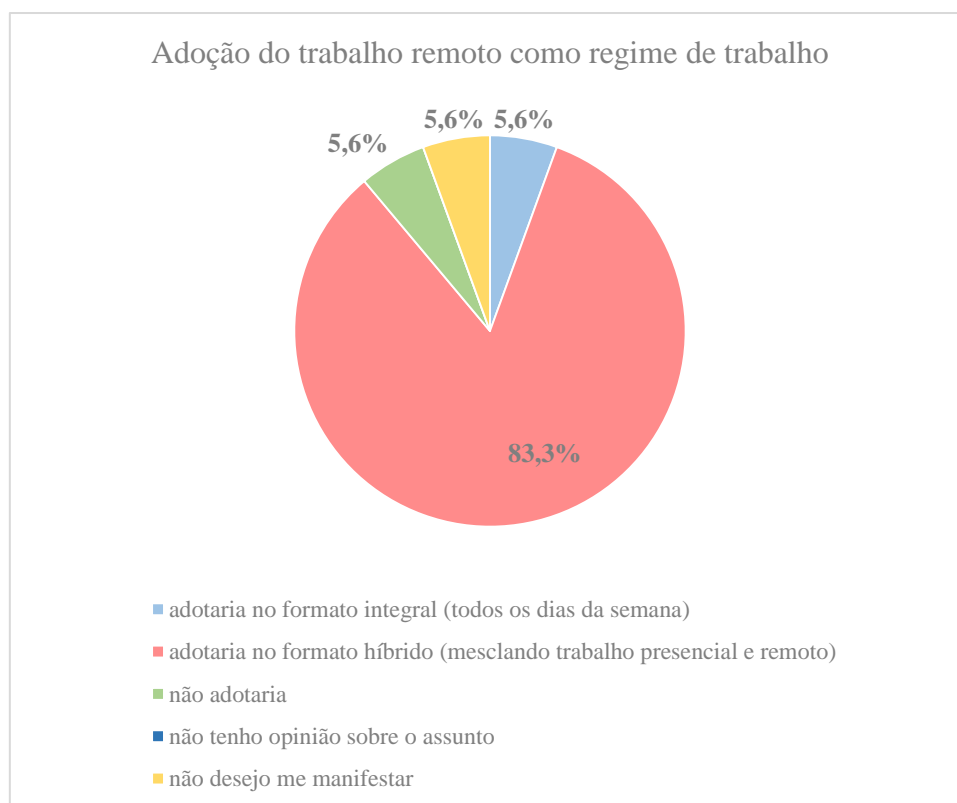


Figura 20. Adoção do trabalho remoto como regime de trabalho

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação à figura 20, os respondentes demonstraram, na sua maioria, o desejo de poder trabalhar em um regime híbrido de trabalho semipresencial, que consiste em trabalhar fora do ambiente organizacional em alguns dias da semana. Essa prática está em sintonia com os resultados encontrados por Allen et al. (2015), que afirmam que as pesquisas, em geral, sugerem que o trabalho remoto pode ser mais benéfico quando praticado em grau moderado, com equilíbrio entre contato face a face e contato virtual. Esses autores também consideram que o impacto do trabalho remoto é complexo, com potencial para benefícios e desvantagens simultâneos.

As perguntas de nº 31 e 32 integram o segundo bloco, denominado Campo 2, e abordam os aspectos levantados, a partir da revisão de literatura, relacionados à avaliação de desempenho dos servidores, na modalidade de trabalho remoto, sendo eles: administração do tempo, autonomia, capacidade de autogestão, coesão da equipe, comprometimento / engajamento, comunicação efetiva, confiança (na relação com chefia), conhecimento da atividade exercida, cumprimento de metas, disciplina, empatia, estabelecimento de rotina, familiaridade com formato remoto, flexibilidade / adaptação, iniciativa / tomada de decisão, organização, produtividade e responsabilidade.

A questão de nº 31 solicitava que os servidores apontassem, dentre os dezoito aspectos apresentados, quais considerados mais relevantes para o desempenho do trabalho remoto: ‘Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera muito importante para o desempenho do trabalho no formato remoto.’ A figura 21 apresenta a relação dos aspectos considerados muito importantes, por ordem dos mais citados para os menos citados.

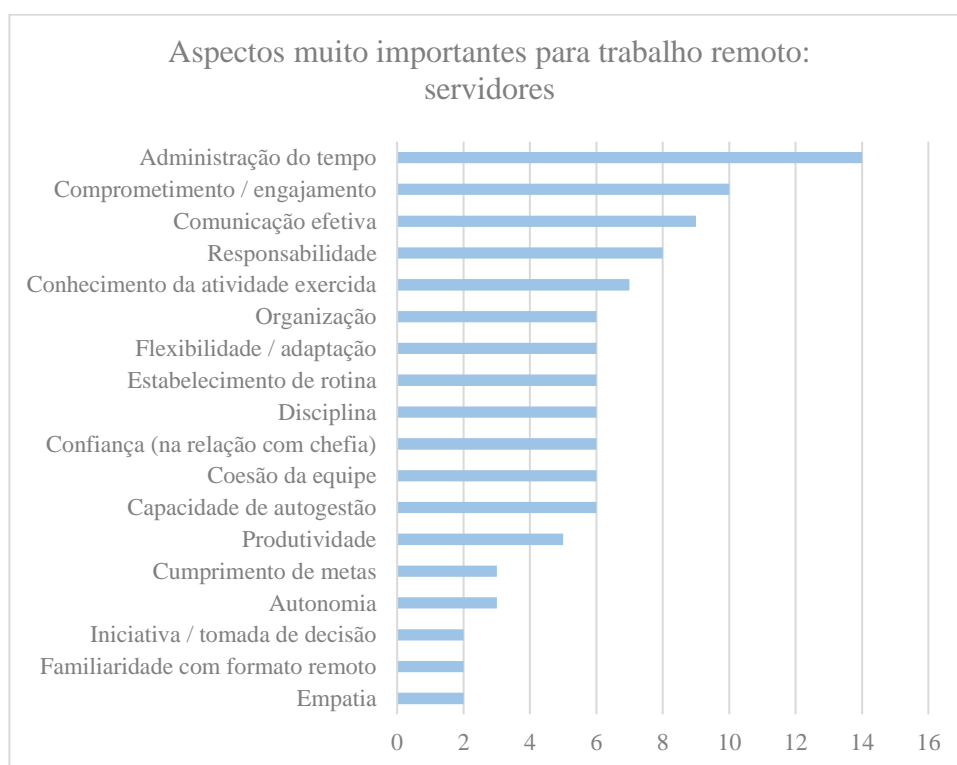


Figura 21. Aspectos muito importantes para o trabalho no formato remoto (servidores).

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando a figura 21, é possível visualizar a distribuição das respostas. No primeiro quartil, no topo da figura, estão localizados os aspectos mais citados como muito importantes: administração do tempo, comprometimento/engajamento, comunicação efetiva, responsabilidade e conhecimento da atividade exercida. Dois destes aspectos são citados por Maia, Müller & Bernardo (2020), quando apontam que o processo de adaptação ao trabalho remoto tem como pontos vitais uma boa comunicação e a distribuição adequada das atividades ao tempo disponível.

Ainda, em aspectos apontados como muito importantes, figuram o comprometimento/engajamento e a responsabilidade. Esse resultado vai ao encontro do que relata Rosenfield e Alves (2011), quando descreve que o trabalho desenvolvido de forma remota atribui ao indivíduo o controle e autoria de seu trabalho, colocando o

trabalhador como o próprio gestor e tornando-o comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas.

Nos segundo e terceiro quartis encontram-se em equilíbrio sete aspectos: organização, flexibilidade/adaptação, estabelecimento de rotina, disciplina, confiança na relação com chefia, coesão da equipe, capacidade de autogestão e produtividade. Ainda que esses aspectos não figurem como os mais citados nas respostas, a grande maioria (seis dos sete aspectos) foi apontada por seis dos dezoito respondentes, o que representa um terço do público alvo.

Finalizando a análise da figura 21, cinco aspectos estão localizados na parte inferior da imagem, sendo os menos citados como muito importantes: cumprimento de metas, autonomia, iniciativa/tomada de decisão, familiaridade com formato remoto e empatia.

A mesma questão nº 31 foi submetida aos gestores da unidade acadêmica, sendo solicitado, também, que apontassem, dentre os dezoito aspectos apresentados, quais considerados mais relevantes para o desempenho do trabalho remoto. A figura 22 demonstra as respostas obtidas, na visão dos gestores, por ordem dos aspectos mais citados para os menos citados.

A imagem da figura 22 demonstra as respostas dos gestores da unidade, sendo eles Diretor e Vice-diretor. Para construção da figura, foram demonstrados apenas os aspectos citados nas respostas dos gestores; os demais aspectos não pontuados foram excluídos da representação. Mesmo sendo pequeno o número de respondentes, é possível observar a concentração das respostas em oito dos dezoito aspectos possíveis, o que pressupõe uma visão relativamente uniforme, por parte dos gestores, das habilidades relevantes para o desempenho do trabalho remoto. Os aspectos citados pelos dois gestores são capacidade de autogestão, comprometimento/engajamento, cumprimento de metas e estabelecimento de rotina. Os aspectos também citados nas respostas, mas apenas por um respondente, são conhecimento da atividade exercida, disciplina, organização e responsabilidade.

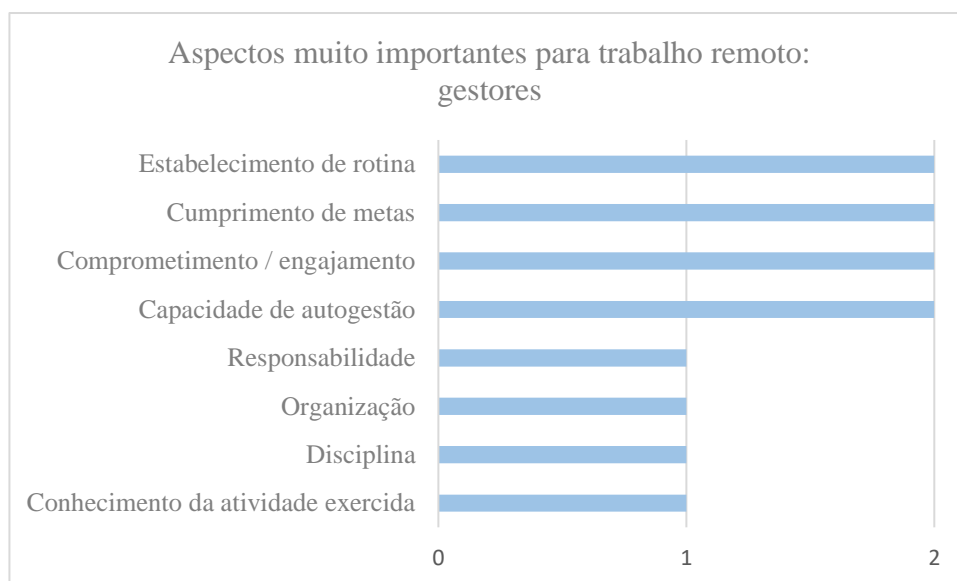


Figura 22. Aspectos muito importantes para o trabalho no formato remoto (gestores)

Fonte: Elaborada pela autora

Ao estabelecer um comparativo das respostas à questão nº 31, entre gestores e servidores (figuras 21 e 22), relacionadas aos aspectos considerados muito importantes para o desempenho do trabalho no formato remoto, é possível observar alguns pontos relevantes, embora o número absoluto de respondentes dos dois grupos seja bastante distinto (dois gestores e dezoito servidores). O aspecto ‘administração do tempo’ foi o mais citado entre os servidores, sendo opção de escolha de quatorze dentre os dezoito respondentes; no entanto, este aspecto não figurou nas respostas obtidas pelos gestores. Além disso, aspectos apontados por ambos gestores não foram opção de resposta em número expressivo por parte dos servidores: os aspectos ‘capacidade de autogestão’ e ‘estabelecimento de rotina’ foi apontado por 33% dos respondentes no grupo dos servidores e o aspecto ‘cumprimento de metas’ figurou na resposta de apenas 17% deste grupo. O quarto aspecto escolhido por ambos gestores – comprometimento/engajamento – obteve um percentual menos discrepante, sendo opção de resposta de 56% dos servidores. Ainda, os demais aspectos citados por servidores e gestores apresentaram percentual de respostas equiparadas em ambos grupos: ‘conhecimento da atividade exercida’, ‘disciplina’, ‘organização’ e ‘responsabilidade’.

A partir destes dados, é possível inferir que os critérios para avaliar o desempenho do trabalho no formato remoto possam ser distintos conforme a posição que o sujeito se encontra. Para o executor do trabalho, representado neste estudo pelo grupo de servidores, os aspectos que mais interferem no seu desempenho não são, necessariamente, os mesmos apontados pelo grupo constituído por gestores. Desta

forma, é coerente afirmar que a construção de instrumentos, métodos e/ou indicadores para avaliação de desempenho deva contemplar a visão dos diferentes sujeitos envolvidos no processo.

Ainda na análise da questão 31, relacionada aos aspectos considerados muito importantes, é possível incluir um terceiro elemento para estabelecer um comparativo. Considerando os aspectos apontados no Quadro 2 (4.1.1 Quadro conceitual), com base no referencial teórico, pode-se observar algumas dissonâncias dos aspectos lá apresentados com os apontados na pesquisa como mais relevantes. Naquele quadro, o quesito ‘comunicação efetiva’ está presente em oito dos doze autores abordados e figurou como terceiro aspecto mais citado dentre os servidores, sendo opção de escolha de metade dos respondentes; no entanto, este aspecto não foi apontado como relevante nas respostas dos gestores. A ‘confiança na relação com a chefia’ foi citada por quatro dos doze autores (33%, aproximadamente), ocupando uma posição intermediária no quadro e estando em equilíbrio com o resultado representado na figura 21, que demonstra este aspecto como opção de escolha de seis dos dezoito respondentes no grupo de servidores (1/3 do grupo). Porém, este aspecto também não está presente nas respostas dos gestores. O aspecto ‘comprometimento/engajamento’, apontado por três autores, aparece como muito importante na visão dos servidores (opção de 55% dos respondentes) e de ambos gestores e o aspecto ‘cumprimento de metas’, mencionado por cinco autores, foi opção de escolha de ambos gestores mas de apenas três servidores (17% deste grupo).

A questão de nº 32 solicitava que o respondente apontasse, dentre os dezoito aspectos apresentados, quais considera menos relevantes para o desempenho do trabalho remoto: ‘Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera pouco importante para o desempenho do trabalho no formato remoto (não repetir um mesmo item que foi marcado na questão anterior).’ A figura 23 apresenta a relação dos aspectos considerados pouco importantes, na visão dos servidores, por ordem dos mais citados para os menos citados.



Figura 23. Aspectos pouco importantes para o trabalho no formato remoto (servidores).

Fonte: Elaborada pela autora

A figura 23 aponta quatro aspectos prevalentes como pouco importantes: ‘familiaridade com formato remoto’, ‘empatia’, ‘autonomia’ e ‘estabelecimento de rotina’. De um modo geral, as respostas representadas nesta figura estão apresentadas inversamente à imagem da figura 21, demonstrando coerência e adequação entre as respostas. Assim, em uma análise conjunta, os dados obtidos nas questões 31 e 32 estão representados na figura 24, caracterizando o nível de importância dos aspectos relevantes para o desempenho do trabalho no formato remoto, na visão dos servidores.

A questão nº 32 também foi submetida aos gestores da unidade acadêmica, sendo solicitado que apontassem, dentre os dezoito aspectos apresentados, quais considerados pouco relevantes para o desempenho do trabalho remoto. A figura 25 apresenta a relação dos aspectos considerados pouco importantes, na visão dos gestores, por ordem dos mais citados para os menos citados.

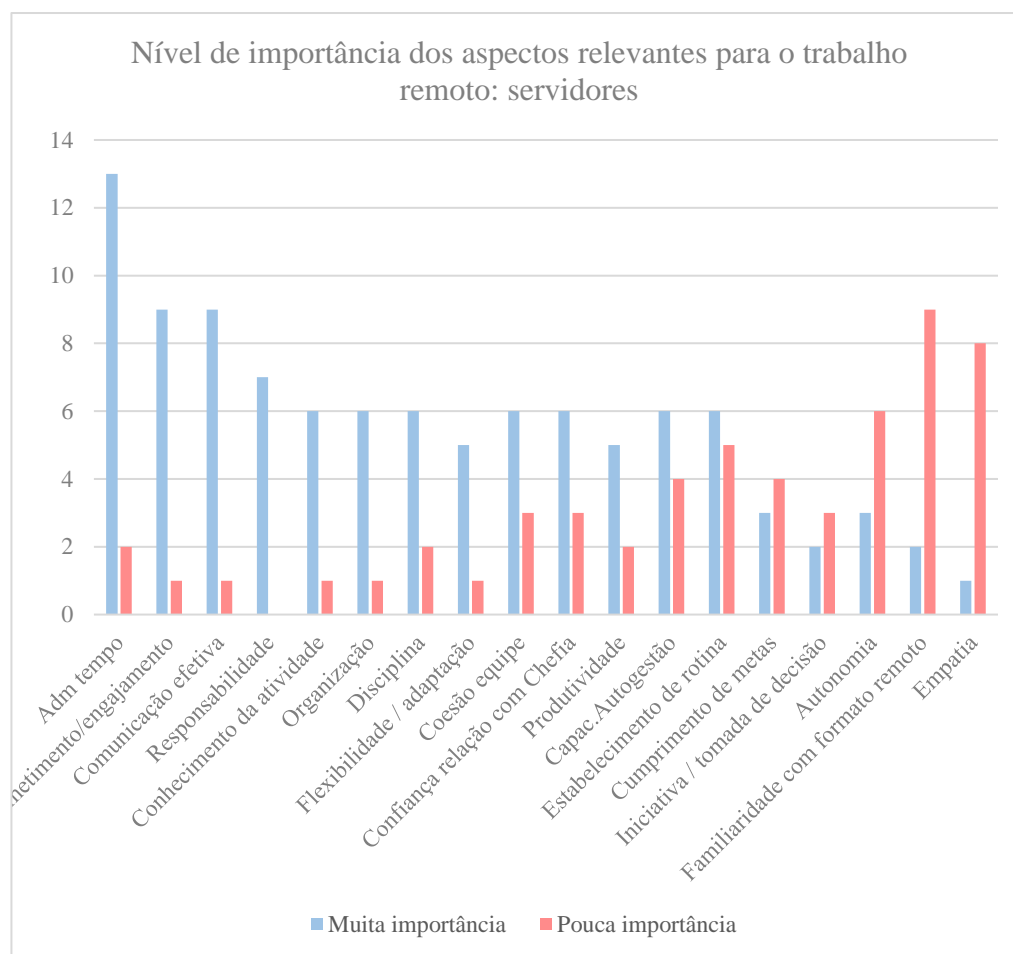


Figura 24. Nível de importância dos aspectos relevantes para o desempenho do trabalho remoto (servidores)

Fonte: Elaborada pela autora

Para construção da figura 25, foram demonstrados apenas os aspectos citados nas respostas dos gestores; os demais aspectos não pontuados foram excluídos da representação. Neste levantamento dos aspectos pouco importantes, as respostas concentraram-se em sete dos dezoito aspectos possíveis, sendo que três aspectos - ‘familiaridade com formato remoto’, empatia’ e ‘confiança’ - foram opção de resposta de ambos gestores. Em comparação às respostas obtidas no grupo de servidores, demonstradas na figura 23, há concordância na ordem apontada pelos dois grupos, que consideraram o aspecto ‘familiaridade com formato remoto’ como o menos significativo, seguido pelo aspecto ‘empatia’.

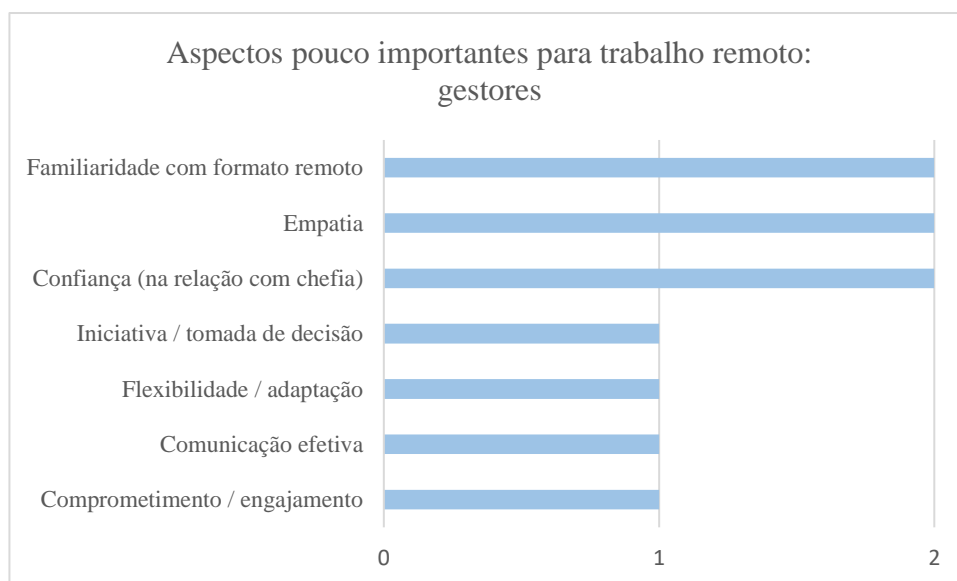


Figura 25. Aspectos pouco importantes para o trabalho no formato remoto (gestores).
Fonte: Elaborada pela autora

Finalizando o questionário, a pergunta de nº 33 solicitava que o respondente apontasse o seu nível de satisfação com o desenvolvimento do trabalho remoto, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘totalmente insatisfeito’ e o grau 5 ‘totalmente satisfeito’. A questão continha o enunciado ‘Considerando a sua experiência de trabalho em formato remoto no período de pandemia, qual o seu nível de satisfação?’ e as respostas estão representadas na figura 26.

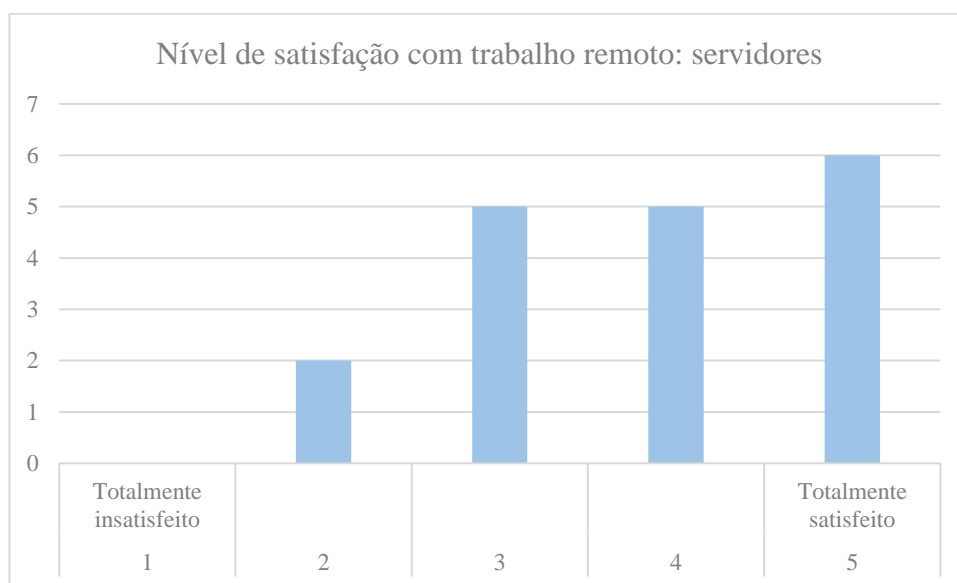


Figura 26. Nível de satisfação com o trabalho remoto (servidores)
Fonte: Elaborada pela autora

Nesta análise, observa-se que as respostas ficaram concentradas nos graus 3, 4 e 5 da escala. Em número absolutos, onze dos dezoito respondentes demonstraram-se satisfeitos com a experiência de trabalho no formato remoto (graus 4 e 5), o que representa quase dois terços do grupo de servidores.

A pergunta de nº 33 também foi respondida pelos gestores, solicitando que apontassem o seu nível de satisfação com o desenvolvimento do trabalho remoto, assinalando o grau de 1 a 5, sendo o grau 1 correspondente a ‘totalmente insatisfeito’ e o grau 5 ‘totalmente satisfeito’. A questão continha o enunciado ‘Considerando a sua experiência de trabalho em formato remoto no período de pandemia, qual o seu nível de satisfação, como gestor, em relação às atividades administrativas de sua unidade?’.

Nas respostas obtidas, ambos gestores se manifestaram satisfeitos com o desenvolvimento do trabalho no formato remoto, optando pela resposta no grau 4. Embora este grupo seja constituído por apenas dois respondentes, é relevante a posição de satisfação com o desenvolvimento do trabalho remoto, indo ao encontro das respostas obtidas pelo grupo de servidores.

De um modo geral, relacionando os resultados obtidos com as rotinas e processos de trabalho desenvolvidos na unidade, pode-se inferir que, neste universo, a adaptação ao formato de trabalho remoto foi satisfatória, não havendo prejuízo das atividades e da qualidade dos serviços prestados. De acordo com a regulamentação do trabalho remoto, definida no Programa de Gestão (BRASIL, 2020), é importante um arranjo flexível e eficaz para implementação desta modalidade de forma mais definitiva, permitindo enxugar a estrutura física da instituição, reduzir custos e oferecer aos profissionais maior autonomia e liberdade para execução de suas funções, acomodando as necessidades individuais e os interesses gerenciais da instituição (MENEZES; KELLIHER, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar aspectos adequados à modalidade de trabalho remoto para avaliação de desempenho dos servidores, no âmbito de uma universidade pública federal. Para atingimento deste objetivo foram consultadas na literatura as concepções existentes acerca de trabalho remoto, avaliação de desempenho e gestão de pessoas. No primeiro item do referencial teórico foram abordados os conceitos de trabalho remoto, breve histórico sobre início desta atividade nas organizações e, também, na esfera pública, e a massificação desta modalidade de trabalho no cenário mundial com o advento da pandemia causada pela COVID-19, que teve início em março de 2020. O segundo item do referencial teórico abordou o tema gestão de pessoas, sua relação com os sistemas de avaliação e trabalho remoto, e, também, apresentados os aspectos considerados importantes para o desempenho dos trabalhadores que estão sujeitos a esta modalidade de trabalho. No terceiro item do referencial teórico foram apresentados os conceitos e abordagens relacionados à avaliação de desempenho, a incorporação dessa prática no serviço público e o formato de avaliação de desempenho adotado em uma instituição de ensino federal, objeto da presente pesquisa.

O levantamento dos aspectos relevantes para desempenho das atividades no formato remoto é ponto de partida para a pesquisa empírica, realizada por meio de questionário com servidores de uma instituição federal de ensino superior, sem experiência prévia com o trabalho remoto. Nesta etapa foi possível abordar, também, como se deu a experiência nesta modalidade de trabalho, sendo manifestadas as percepções individuais, as dificuldades enfrentadas, as tecnologias utilizadas e as mudanças necessárias para adaptação à nova rotina.

Em uma perspectiva de contribuição teórica, o resultado do presente estudo entregou um agrupamento dos aspectos relevantes a serem considerados para avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto, que, além de agregar novos conhecimentos, pode gerar oportunidade para estudos futuros explorarem indicadores e métricas associados a estes marcadores. Como implicações práticas, os resultados aqui trazidos podem contribuir com o desenvolvimento de ações institucionais, criação de instrumentos de avaliação adequados e proposta de treinamentos visando a melhoria do desempenho dos servidores. Ainda, as dificuldades e desafios apontados podem gerar aprendizados e evolução no modo de trabalhar, impulsionar a modernização dos processos de trabalho, aprimorar habilidades técnicas dos servidores e propor melhorias

na infraestrutura e tecnologia institucionais, levando a maior eficiência na prestação do serviço público.

Na administração pública federal, a regulamentação do trabalho remoto está prevista na IN nº 65, do Ministério da Economia (BRASIL, 2020), que define o Programa de Gestão e possibilita que as organizações desta esfera se habilitem a este programa e estruturam seu quadro de pessoal no regime de trabalho remoto, mostrando ser essa uma tendência, mesmo em organizações públicas. Deste modo, as contribuições do presente estudo podem embasar o planejamento de uma possível adoção permanente desta modalidade de trabalho; portanto, os resultados trazem *insights* sobre o trabalho no contexto atual que podem ser úteis no período pós-pandemia.

Pode-se apontar como limitações do presente estudo o fato de que os questionários foram aplicados em profissionais de instituições públicas, cuja carreira possui especificidades que os diferem de empregados da esfera privada; e todos os servidores atuarem na mesma área e segmento: educação em universidade federal. Assim, percebe-se que tais características ou aspectos culturais da instituição ou da área estudada podem limitar a abrangência dos resultados. Portanto, há sugestão para extensão do estudo em outros tipos de organizações e segmentos, visando ampliar o rol dos aspectos apontados nesse contexto peculiar.

Por fim, ressalta-se que um campo tão diverso e multidisciplinar como o tema abordado neste estudo não se resume às perguntas e reflexões aqui expostas. Contudo, espera-se que o presente trabalho tenha fornecido alguns subsídios para enxergar as múltiplas dimensões e aspectos relevantes relacionados à avaliação de desempenho, de um modo geral, e, mais especificamente, dos servidores no desenvolvimento de suas atividades no formato de trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas: as pessoas nas organizações. Editora Gente, 2002

ALLEN, T. D. et al. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, n. 16 [2], 2015.

AMIGONI, M.; GURVIS, S. *Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity*. Massachusetts: Adams Business, 2009

ANDERSON, D.; KELLIHER, C. Trabalho remoto forçado e a interface na vida profissional durante o bloqueio, in *Management: An International Journal* n. 35, 2020.

ARAÚJO, T.M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 46, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 27/06/2021

ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I.; STECCOLINI, I. *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*. *Financial Accountability & Management*, Edinburg, v. 31, n. 1, 2015.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 10/03/2021. 1990.

BRASIL. 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 de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 08/03/2021. 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 21/03/2021. 2006a.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 20/03/2021. 2006b.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de dezembro de 2008. Institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm. Acesso em: 21/03/2021. 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia referencial para medição de desempenho na administração pública. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613>. Acesso em: 15/05/2021. 2009.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 20/06/2021. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/46>. Acesso em: 23/05/2021. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/151124_manual_orient_desemp.pdf/view. Acesso em: 11/04/2021. 2013.

BRASIL. Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 21/03/2021. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10/04/2021. 2020.

BRIDI, M. A. et al. Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. Curitiba, 2020.

BRYNJOLFSSON, E. et al. COVID-19 and remote work: an early look at us data. Bureau Nacional de Pesquisa Econômica, 2020. Disponível em: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf. Acesso em 14/08/2021.

BUSCHOR, E. Performance management in the public sector: past, current and future trends. *Tékhné - Review of Applied Management Studies*, v. 11, 2013.

CALDAS, P. T. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 2010.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 1, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

DEXTRO, R. B.; GONÇALES Fº, M. Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. Revista Brasileira de Engenharia de Produção, 2021.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENSSLIN, S. R. et al. Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões. Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2014.

FARIA, J. H. Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

FELIX, R.; FELIX, P. do P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, v.62, n.1, 2011.

FERREIRA, André Machado Dias. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas nas organizações. Ed. Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOULART, J. O. Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

GOVERNO FEDERAL. Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. 2020. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em 24/07/2021.

GREEN, D.; ROBERTS, G. E. Personnel implications of public sector virtual organizations. Public Personnel Management, [S.l.], v. 39, n. 1, 2010.

HAYMAN, J. R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. Community, Work & Family, [S.l.], v. 12, n. 3, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? Public Administration, [S.l.], v. 69, 1991.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: PNAD COVID-19: maio/2020: Resultado mensal. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101727.pdf>. Acesso em 14/07/2021.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo.

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemiaum-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em 14/07/2021.

LEITE, F. T. Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa. Aparecida: Ideias & Letras. 2008

MAIA, F. L., MÜLLER, R.; BERNARDO, K.A.S. O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. Revista Expectativa, n. 19. 2020.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

McGUIRE, J. F.; KENNEY, K.; BRASHLER, P. Flexible work arrangements: The fact sheet. Georgetown Law Library. 2010.

McLAGAN, P. A. Competencies: The next generation. Training & development, v.51, n.5, 1997.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEZES, L.; KELLIHER, C. Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. International Journal of Management Reviews, [S.l.], v. 13, n. 4, 2011.

MESSENGER, J. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. 2017.

NIELSEN, P. A. Performance management, managerial authority, and public service performance. Journal of Public Administration Research and Theory, [S.l.], v. 24, n. 2, 2013.

NILLES, J. M. Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters. New York: International Thomson Publishing Nostrand Reinhold, 1994.

NOGUEIRA, A. M., PATINI, A.C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, 2012.

POLLETTINI, S.M.T., TORTOSA, T.; NETO, J.M.F.A. Análise da percepção de mudanças comportamentais em sujeitos em modalidade de trabalho remoto durante a pandemia: experiências vividas. *Interciência & Sociedade*, n. 5, 2020

PONTES, B. Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. 9. ed. São Paulo, 2005.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2005.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, 2011.

RUSSO, A. R. Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

SANTOS, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, H. R. dos; VIEIRA, F. O. O papel da avaliação de desempenho na administração pública. Rio de Janeiro, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. *Financial Times*, 2003.

SCHUSTER, C. et al. Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, n. 80 [5], 2020.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Manual de orientação. Florianópolis, 2001

SILVA, R. V. da. Avaliação de desempenho dos servidores públicos: um estudo relacionado a sua efetividade à luz da nova legislação. Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

SOLE, F. A management model and factors driving performance in public organizations. *Measuring Business Excellence*, [SI], v. 13, n. 4, 2009.

TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, n. 9 [3], 2019.

TASKIN, L.; DEVOS, V. Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, [SI], v. 62, n. 1, 2005.

TOLEDO, A.T. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? *Boletim Economia Empírica*, n. 1 [3], 2020.

UFRGS. Decisão nº. 939, de 21 de novembro de 2008. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008. Disponível em <http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-939-2008/view>. Acesso em 11/04/2021,

UFRGS. Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação: Manual para Servidores. 2010. Disponível em https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/Cat%C3%A1logoServidor/Est%C3%A1gioProbat%C3%B3rio&Avalia%C3%A7%C3%A3oDesempenho/vers%C3%A3o-novembro-2021_Manual-Avalia%C3%A7%C3%A3o-Desempenho-2021-SERVIDORES.pdf. Acesso em 10/04/2021.

UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148942>. Acesso em 13/03/2021. 2016.

VIEGAS, W. Fundamentos de metodologia científica. Brasília: UnB, 1999.

WANG, W., ALBERT, L., & SUN, Q. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*. 2020.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA: SERVIDORES

Avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto

Prezado(a) colega,

Estamos realizando uma pesquisa sobre avaliação de desempenho das atividades administrativas no formato de trabalho remoto com os servidores da Faculdade de Veterinária. Esse estudo faz parte da minha dissertação de mestrado e sua participação é fundamental para que seja possível identificar métricas adequadas que representem a avaliação do trabalho em *home office*.

A coleta de dados é totalmente anônima, não havendo identificação do respondente, e os dados serão utilizados para fins acadêmicos e gerenciais, sempre em conjunto, nunca individuais.

Caso haja alguma dúvida quanto ao preenchimento do documento, você pode entrar em contato através do celular (51) 99116.8494, também disponível em WhatsApp.

Agradecemos desde já sua contribuição para coleta de informações importantes para o referido estudo.

Carla Vasques Silveira

(Orientadora: Profa. Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz)

Caso concorde em participar, será necessário assinalar abaixo, informando que está ciente do termo de consentimento que lhe foi encaminhado.

Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo com os termos de minha participação na presente pesquisa.

De acordo

Campo 1: Informações do Respondente

Neste campo serão abordadas questões relacionadas ao desempenho de suas atividades no formato remoto.

1. Transcorridos 20 meses de trabalho remoto, em quantos dias você esteve presencialmente ao seu local de trabalho?

- não precisei comparecer ao meu local de trabalho
- até 10% do período (entre 1 e 60 dias)
- de 11% a 25% do período (entre 61 e 150 dias)
- de 26% a 50% do período (entre 151 a 300 dias)
- mais de 50% do período (acima de 300 dias)

2. Em relação ao ambiente que você utilizou para cumprir sua jornada de trabalho no formato remoto, como você o caracteriza:

- exclusivo para esta função, de uso individual
- exclusivo para esta função, mas compartilhado com outro(s) membro(s) da família compartilhado com outras funções da casa (quarto, sala, ..), mas de uso individual
- compartilhado com outras funções da casa (quarto, sala, ..) e compartilhado com outro(s) membro(s) da família
- Outro:

Indique, na sua opinião, o grau de concordância em relação aos aspectos listados a seguir (questões nº 3 a 8):

3. Tive dificuldade em relação à DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS para a realização do trabalho no formato remoto (considere equipamento como o computador, *notebook*, *tablet* ou similar).

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Tive dificuldade com a CONEXÃO DE INTERNET para a realização do trabalho no formato remoto.

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. O conhecimento sobre TECNOLOGIAS E RECURSOS TECNOLÓGICOS foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto.

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. A COMUNICAÇÃO COM COLEGAS foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto.

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. A COMUNICAÇÃO COM A CHEFIA foi um aspecto dificultador para a realização do trabalho no formato remoto.

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Relacione algum outro aspecto que tenha considerado como dificultador (opcional).

Indique, na sua opinião, o grau de frequência em relação aos itens abaixo relacionados, considerando sua utilização como FERRAMENTA/RECURSO PARA COMUNICAÇÃO durante o período de trabalho remoto (questões nº 9 a 13):

9. WhatsApp (mensagem de texto, áudio ou vídeo):

Pouquíssimo frequente MUITÍSSIMO frequente

10. E-mail:

Pouquíssimo frequente MUITÍSSIMO frequente

11. Ligação telefônica:

Pouquíssimo frequente MUITÍSSIMO frequente

12. Plataformas de webconferência (Mconf, Zoom, Meet, ...):

Pouquíssimo frequente MUITÍSSIMO frequente

13. Relacione alguma outra ferramenta que tenha utilizado (opcional):

Indique, na sua opinião, o grau de concordância com os aspectos relacionados a seguir, considerando a sua rotina durante a realização do trabalho no formato remoto (questões nº 14 a 20):

14. A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

15. A ECONOMIA DE TEMPO COM DESLOCAMENTO foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

16. A ECONOMIA FINANCEIRA COM DESLOCAMENTO foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

17. A ECONOMIA FINANCEIRA COM ALIMENTAÇÃO foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

18. A PROXIMIDADE COM A FAMÍLIA foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

19. A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

20. A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA foi um aspecto positivo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

Indique, na sua opinião, o grau de concordância com os aspectos a seguir, considerando a sua rotina durante a realização do trabalho no formato remoto (questões nº 21 a 29):

21. O ISOLAMENTO SOCIAL foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

22. A NECESSIDADE DE DISCIPLINA foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

23. A DIFICULDADE DE CONCENTRAÇÃO foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

24. O AMBIENTE DE TRABALHO (espaço, iluminação e/ou mobiliário inadequado) foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

25. A MISTURA DA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

26. As INTERRUPÇÕES DECORRENTES DO AMBIENTE DOMÉSTICO foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

27. A VISÃO PRECONCEITUOSA DO TRABALHO REMOTO foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

28. A DIMINUIÇÃO DA PRODUTIVIDADE foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

29. A DEPENDÊNCIA DA TECNOLOGIA foi um aspecto negativo na minha rotina.

Discordo totalmente Concordo totalmente

30. Caso o trabalho remoto seja adotado como opção para o cumprimento da jornada de trabalho, qual seu posicionamento:

- adotaria no formato integral (todos os dias da semana)
- adotaria no formato híbrido (mesclando trabalho presencial e remoto)
- não adotaria
- não tenho opinião sobre o assunto
- não desejo me manifestar

Campo 2: Avaliação de desempenho

Abaixo estão relacionados 18 (dezoito) aspectos que, de acordo com a literatura, são considerados relevantes para o desempenho do trabalho no formato remoto. Nas questões nº 31 e 32 você será solicitado a classificá-los de acordo com o seu grau de importância.

31. Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera **MUITO IMPORTANTE** para o desempenho do trabalho no formato remoto:

- Administração do tempo
- Autonomia
- Capacidade de autogestão
- Coesão da equipe
- Comprometimento / engajamento
- Comunicação efetiva
- Confiança (na relação com chefia)
- Conhecimento da atividade exercida
- Cumprimento de metas
- Disciplina
- Empatia
- Estabelecimento de rotina
- Familiaridade com formato remoto
- Flexibilidade / adaptação
- Iniciativa / tomada de decisão
- Organização
- Produtividade
- Responsabilidade

32. Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera POUCO IMPORTANTE para o desempenho do trabalho no formato remoto (não repetir um mesmo item que foi marcado na questão anterior):

- Administração do tempo
- Autonomia
- Capacidade de autogestão
- Coesão da equipe
- Comprometimento / engajamento
- Comunicação efetiva
- Confiança (na relação com chefia)
- Conhecimento da atividade exercida
- Cumprimento de metas
- Disciplina
- Empatia
- Estabelecimento de rotina
- Familiaridade com formato remoto
- Flexibilidade / adaptação
- Iniciativa / tomada de decisão
- Organização
- Produtividade
- Responsabilidade

33. Considerando a sua experiência de trabalho em formato remoto no período de pandemia, qual o seu nível de satisfação?

Totalmente insatisfeito Totalmente satisfeito

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA: GESTORES**Avaliação de desempenho no formato de trabalho remoto**

Prezado gestor,

Estamos realizando uma pesquisa sobre avaliação de desempenho das atividades administrativas no formato de trabalho remoto com os servidores da Faculdade de Veterinária. Esse estudo faz parte da minha dissertação de mestrado e sua participação é fundamental para que seja possível identificar métricas adequadas que representem a avaliação do trabalho em *home office*.

A coleta de dados é totalmente anônima, não havendo identificação do respondente, e os dados serão utilizados para fins acadêmicos e gerenciais, sempre em conjunto, nunca individuais.

Caso haja alguma dúvida quanto ao preenchimento do documento, você pode entrar em contato através do celular (51) 99116.8494, também disponível em WhatsApp.

Agradecemos desde já sua contribuição para coleta de informações importantes para o referido estudo.

Carla Vasques Silveira
(Orientadora: Profa. Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevycz)

Caso concorde em participar, será necessário assinalar abaixo, informando que está ciente do termo de consentimento que lhe foi encaminhado.

Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo com os termos de minha participação na presente pesquisa.

De acordo

Abaixo estão relacionados 18 (dezoito) aspectos que, de acordo com a literatura, são considerados relevantes para o desempenho do trabalho no formato remoto. Nas questões nº 1 e 2 você será solicitado a classificá-los de acordo com o seu grau de importância.

1. Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera **MUITO IMPORTANTES** para o desempenho do trabalho no formato remoto:

- Administração do tempo
- Autonomia
- Capacidade de autogestão
- Coesão da equipe
- Comprometimento / engajamento
- Comunicação efetiva
- Confiança (na relação com a chefia)
- Conhecimento da atividade exercida
- Cumprimento de metas
- Disciplina
- Empatia
- Estabelecimento de rotina
- Familiaridade com formato remoto
- Flexibilidade / adaptação
- Iniciativa / tomada de decisão
- Organização
- Produtividade
- Responsabilidade

2. Escolha até 6 (seis) aspectos que você considera POUCO IMPORTANTES para o desempenho do trabalho no formato remoto (não repetir um mesmo item que foi marcado na questão anterior):

- Administração do tempo
- Autonomia
- Capacidade de autogestão
- Coesão da equipe
- Comprometimento / engajamento
- Comunicação efetiva
- Confiança (na relação com a chefia)
- Conhecimento da atividade exercida
- Cumprimento de metas
- Disciplina
- Empatia
- Estabelecimento de rotina
- Familiaridade com formato remoto
- Flexibilidade / adaptação
- Iniciativa / tomada de decisão
- Organização
- Produtividade
- Responsabilidade

3. Considerando a sua experiência de trabalho em formato remoto no período de pandemia, qual o seu nível de satisfação, como gestor, em relação às atividades administrativas de sua unidade?

Totalmente insatisfeito Totalmente satisfeito

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa que é parte integrante de um estudo em nível de pós-graduação, intitulada **“Aspectos relevantes para a avaliação de desempenho de servidores no formato de trabalho remoto”**.

Os participantes são servidores técnico-administrativos da Faculdade de Veterinária que desenvolvem suas atividades laborais (ou parte delas) no formato remoto durante o período da pandemia causada pelo COVID-19. Todos os participantes são convidados a responder um questionário *online*, com aproximadamente 7 minutos de duração, cujas respostas servirão de subsídio para o desenvolvimento da mencionada pesquisa.

Ao participar da pesquisa, o(a) senhor(a) deverá:

- Dar ciência da leitura deste termo, o que corresponderá a assinalar no questionário a opção “Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo com os termos de minha participação na presente pesquisa”;
- Responder a todas as perguntas do questionário;
- Expressar fielmente a sua opinião acerca das perguntas; e
- Estar ciente de que sua participação não acarreta em despesas ou remunerações.

Esclarecemos que todas as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente com finalidade acadêmica e gerencial, ficando assegurado o sigilo de todos os dados obtidos através das respostas do questionário.

Em caso de dúvidas, ou para maiores esclarecimentos, você poderá fazer contato com a pesquisadora responsável através de e-mail ou celular.

Muito obrigada pela sua participação e colaboração!

Carla Vasques Silveira

carla.vasques@ufrgs.br

(51) 99116.8494