

PESQUISA REALIZADA PARA SUBSIDIAR A ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS DE DIRETRIZES PARA A MODALIDADE TELETRABALHO



RELATÓRIO TÉCNICO



Sumário

1. DADOS DA PESQUISA	2
2. PREMISSAS DA PESQUISA.....	2
3. ANÁLISE DOS DADOS.....	3
Bloco 1 – Antes da pandemia	3
Bloco 2 – Durante a pandemia	4
Bloco 3 – Pós pandemia	8
Bloco 4 – Perfil dos respondentes	9
4. CONCLUSÕES	9



1. DADOS DA PESQUISA

- **Objetivo:** identificar questões relacionadas ao teletrabalho na pandemia da Covid-19 para subsidiar a elaboração de diretrizes para essa modalidade de trabalho nos Tribunais de Contas do país.
- Esta pesquisa foi idealizada pelo Comitê de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas junto ao Instituto Rui Barbosa (IRB).
- Pesquisa coordenada pela Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (ECP).
- **Período de realização:** 8 a 14 de março de 2021.
- **Forma de aplicação:** formulário eletrônico *google form*
- **Respondentes institucionais:** 97% do total de Cortes de Contas que integram o Sistema de Controle Externo.
- **Respondentes individuais:** 37%(7.555) do total de 20.413 servidores dos Tribunais de Contas.
- **Estimativa por intervalo:** nível de confiança de 99% e erro amostral de 5%.

2. PREMISSAS DA PESQUISA

- A validação da estrutura do questionário contou com a participação do Comitê de Gestão de Pessoas vinculado ao IRB, por meio de reuniões online previamente agendadas. Posteriormente, o questionário foi enviado pela ECP ao Comitê para simulação de sua aplicação, a fim de identificar possíveis inconsistências;
- O questionário definitivo da pesquisa foi encaminhado ao Presidente do Comitê de Gestão de Pessoas - IRB, Conselheiro Joaquim Alves de Castro Neto, para divulgação junto aos Presidentes de Tribunais de Contas de todos os entes da Federação.
- O questionário foi estruturado com 84 perguntas, todas do tipo fechadas, divididas em 4 (quatro) blocos:



3. ANÁLISE DOS DADOS

Metodologia

- Para análise dos dados, efetuou-se a estatística descritiva e tabelas de referência cruzada para identificação de alguns relacionamentos entre as variáveis;
- A apresentação dos resultados gráficos ocorreu por meio de live institucional promovida pela ABPTC em 13 de maio;
- As perguntas foram agregadas em grupos, de tal forma que possibilitasse a análise no espaço de tempo que ocorre o fenômeno da Pandemia da Covid-19;
- Os grupos de perguntas foram: Bloco 1 Antes da pandemia, Bloco 2 Durante a pandemia, Bloco 3 Após a pandemia e, Bloco 4 Perfil dos respondentes;
- A pesquisa contou com servidores respondentes de todos os estados da federação brasileira;
- Ao analisar os dados o leitor deve considerar o distanciamento do período temporal entre o início da pandemia e o efetivo período da coleta de dados, assim como as diferentes realidades que se encontravam e se encontram cada estado da federação;
- Ao analisar os dados comportamentais apresentados recomenda-se ponderar sobre a cultura organizacional de cada instituição respondente, bem como se há ou não a implementação de programa de capacitação dos gestores frente ao novo cenário de pandemia e situação de trabalho remoto;
- Os dados relativos à percepção da realidade atual dos servidores devem ser refletidos sob a dimensão emocional do bem-estar subjetivo, conceitos esses apresentados pela psicologia positiva.

Bloco 1 – Antes da pandemia

- 61% dos respondentes informam que a sua instituição tinha regulamentação específica sobre teletrabalho;



- 91% não estavam em teletrabalho antes da pandemia. Desses, 31,1% permaneciam em teletrabalho nos cinco dias da semana. Já 28,2% dos respondentes indicaram que realizavam o teletrabalho com frequência semanal de dois dias;
- 65% dos teletrabalhadores executavam suas atividades dentro do mesmo horário que seria o horário presencial, e 71% tinham meta de produtividade a ser alcançada;
- Do total de respondentes, 57,4% gastavam até 30 minutos no trajeto casa – trabalho, e a grande maioria fazia esse deslocamento por meio de automóvel (75,5%);

Bloco 2 – Durante a pandemia

- 84% dos respondentes informaram que o seu Tribunal de Contas tinha/elaborou ou ajustou uma regulamentação específica sobre o teletrabalho no período pandêmico;
- Os que não estavam em teletrabalho passaram a fazer suas atividades remotamente (89,5%), mas 5,2% ainda permaneceram presencialmente, e 5,3% já estavam em teletrabalho;
- Do grupo que foi para o teletrabalho durante a pandemia, 79% desenvolvem suas atividades nos cinco dias da semana;
- 55% informam que não houve alteração na carga-horária diária para atendimentos das demandas no novo contexto, mas reconhecem que houve leve melhoria da sua produtividade, quando comparada com o momento anterior ao contexto da pandemia (53,1%);
- Quanto a carga horária diária, 36% dos servidores em teletrabalho informaram que permanecem conectados aos sistemas de seus órgãos por um período de até sete horas diárias, 37 % de sete a oito horas diárias, 23% de nove a 12 horas diárias;



- 66,4% informaram que não são demandados para trabalhos ou reuniões fora do seu horário de trabalho regular, mas ainda há uma faixa de 33,6% que tem essa demanda ativa;
- A comunicação diária com sua chefia é realizada por 50% dos respondentes, assim como a comunicação com os integrantes de sua equipe é indicado por 56% dos respondentes como feita diariamente;
- 93% tem acompanhamento de suas atividades/entrega. Esse acompanhamento é realizado por, na sua maioria, sistema disponibilizado pelo próprio tribunal (48,7%) e/ou por planilha própria criada pela área de trabalho (44,4%);
- A adaptação inicial ao teletrabalho não foi de forma tranquila para 36% dos respondentes, foi bastante tranquila para 31%, e extremamente tranquila para 33% dos servidores;
- 72% dos respondentes informaram que a convivência familiar e a conciliação das atividades domésticas com o trabalho não impactaram na nova rotina, 28% foram impactados com a intensidade bastante e extremamente;
- Com relação a adequação da estrutura física em casa para a prática do teletrabalho, 42% informam que estas não estão adequadas, 31% bastante adequadas, e 27% estão adequadas;
- Sobre as orientações recebidas pelos gestores no período de pandemia, 83% informaram que estas são extremamente claras ou bastante claras;
- A produtividade em teletrabalho aumentou 56%, seja de forma extrema ou bastante para os respondentes. Assim como a criatividade aumentou bastante para 30% dos servidores e moderadamente para 27% dos respondentes;
- Sobre o quanto o teletrabalho reduziu a realização de atividades conjuntas com outros colegas, 65% dos respondentes afirmam que foi de moderadamente a extremamente a intensidade desse sentimento. Ainda, 56% do grupo sente necessidade de se conectar pessoalmente com os seus colegas de trabalho, e 28% tem pouca necessidade dessa conexão. Dentre as alternativas de comunicação, 87% informaram que se comunicam ao seus colegas e gestores por meio de email, *whatsapp*, zoom, dentre outras ferramentas;



- 85% afirmaram que estão conseguindo entregar as atividades demandadas nos prazos pactuados, mas 45% percebem que a execução das tarefas que dependem de outros tem sido mais morosas;
- O grupo de perguntas sobre competências técnicas e gerenciais traz algumas sinalizações interessantes na percepção dos respondentes:
 - 70% teve que desenvolver novas competências técnicas ou comportamentais durante a pandemia;
 - Das competências desenvolvidas, as que mais tiveram incidência foram: 30,3% em atualização em sistemas e aplicativos, 29,6% em administração do tempo, 6,9% resiliência;
 - Dos 25% dos gestores que responderam ao questionário, 62% informam que precisam desenvolver a competência de gestão de equipes, 60% planejamento de atividades remotas e reuniões virtuais com a equipe, e 59% em estratégias de comunicação com a equipe;
 - Esses mesmos gestores declaram que precisam desenvolver principalmente as seguintes competências técnicas: 52% em conhecimento de sistemas de informação, 40,4% em análise de cenários e tendências, 40,6% em gestão de processos;
 - Por outro lado, os 75% dos servidores não gestores percebem que seus gestores devem aprimorar-se em reuniões virtuais com a equipe (98%), em planejamento de atividades remotas (97%) e *feedback* (89%);
 - Esse grupo de servidores também apontam que seus gestores devem desenvolver algumas competências técnicas, a exemplo de análise de cenários e tendências (28%), gestão de processos (21,0%) e conhecimento de sistemas de informação (21,8%);
 - Destaca-se que a 'empatia' é a competência comportamental a ser aprimorada por 41% dos gestores, e sob a visão do servidor para o seu gestor de 43%;
- Sobre o quanto a experiência de teletrabalho durante a pandemia tem sido cansativa, 34% reconhecem que sim, e 33% afirmam que discordam totalmente. Entretanto, a grande maioria dos respondentes informaram que tem conseguido conciliar as tarefas familiares com as tarefas de trabalho (86%);
- Os servidores respondentes (88%) afirmaram que o trabalho contribui para uma vida com propósito e significado. Esse mesmo grupo sente-se privilegiado em continuar trabalhando (97,7%);



- As respostas a seguir referem-se a continuar em teletrabalho após a pandemia da Covid-19:
 - 87% pensam que o teletrabalho pode ser uma nova opção de trabalho após a pandemia;
 - 93% apoia a revisão ou a implementação de regulamentação de uma política de teletrabalho em seu tribunal;
 - 85% percebem que seu gestor tem uma atitude positiva em relação ao teletrabalho;

- O grupo de perguntas que se segue informa sobre o bem-estar subjetivo dos respondentes durante a pandemia da Covi-19:
 - 41% dos servidores tem apresentado frequência 'às vezes' ou 'frequentemente' em situações de baixa energia e motivação;
 - 49% estão com frequência 'às vezes' ou 'frequentemente' em situação de irritação e ansiedade;
 - O cansaço digital está presente em 39% dos servidores, essa frequência ocorre 'às vezes' ou 'frequentemente';
 - 45% sentem falta de interação humana como uma situação apresentada com frequência 'às vezes' ou 'frequentemente';
 - O diagnóstico de pânico é uma situação presente em 45% dos respondentes com frequência 'às vezes' ou 'frequentemente';
 - 82,6% dos respondentes se sentiram acolhidos pelo seu tribunal, perceberam que existia uma preocupação com o seu bem-estar em relação a sua saúde.

- 52,6% dos servidores respondentes afirmam que o seu tribunal tem médico, 41,5% tem psicólogo, mas 17,5% informam que o seu órgão não oferece serviço algum;

- Ainda durante a pandemia os respondentes utilizaram atividades físicas (69,4%), filmes e documentários (64,4%) e diversos hobbies (49,4%) como recursos pessoais para lidar com o stress durante a pandemia e teletrabalho.



Bloco 3 – Pós pandemia

- 80,4% dos servidores respondentes informaram que gostariam de continuar em teletrabalho. Desses 47,6% com frequência de 5 dias na semana, e 24,3% com frequência de três dias na semana;
- 94% consideram que a estrutura física adequada é muito ou extremamente importante no teletrabalho, e 90% afirmam que a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados é muito ou extremamente importantes;
- Quanto ao estabelecimento de limites em relação ao tempo conectado com o trabalho, este foi percebido como muito ou extremamente importante para 83% dos respondentes;
- Sobre a importância de acompanhamento contínuo dos gestores, de maneira individualizada e coletiva, este foi identificado como importante para 70,5%. A adoção de *feedback* sobre o aspecto do desempenho do trabalho, entre líderes e servidores, é considerada muito ou extremamente importante para 80% dos servidores;
- A oferta de capacitação na modalidade à distância é muito ou extremamente importante para 74% dos respondentes;
- 88% afirmam que ter clara a definição de objetivos/entregas é muito importante, e o acompanhamento da produtividade é importante para 77% do grupo de respondentes;
- 67% declaram que é importante rever as competências técnicas e comportamentais das carreiras, bem como promover ações da saúde física e mental (80%);
- O estímulo ao vínculo, encontros e reuniões de modo a preservar as relações de trabalho e de engajamento das pessoas com a organização (tribunais) é importante para 72% dos respondentes;
- O grupo de respondentes considera como as maiores vantagens do teletrabalho: 90% indicaram o fato de não ter deslocamento, 79,7% o horário flexível, 70,6% a diminuição das despesas dos tribunais de contas.



Bloco 4 – Perfil dos respondentes

- 53% dos respondentes são do sexo masculino;
- 60% dos servidores estão na faixa etária de 30 a 50 anos;
- 68,5% têm filhos, sendo que 47,7% tem filhos maiores de 18 anos;
- 59% são casados, e 64,7% trabalham no tribunal de contas a menos de 15 anos. Esse indicador é interessante na medida que se reconhece a renovação dos técnicos e especialistas da área;
- 62% tiveram covid-19 ou algum familiar próximo;
- Dos 35% que responderam que tem algum tipo de problema de saúde, 68% estão controlando esse problema, indo a médico, tomando medicação e fazendo exames.

4. CONCLUSÕES

- Os resultados apontam que mesmo em um cenário atípico como o atual, o teletrabalho foi percebido positivamente por 80,4% que consideram como alternativa válida para continuar nessa modalidade de trabalho após a pandemia;
- Essa intenção de continuar em teletrabalho também sinaliza a necessidade de acompanhamento contínuo dos gestores de maneira individualizada e coletiva (70,5%), a importância de se adotar *feedback* entre líderes e servidores (80%) e a definição clara de objetivos/entregas (88%);
- Dentre os resultados apontados pelos respondentes, ter uma estrutura física familiar (94%) e disponibilidade de recursos tecnológicos (97%) adequados são dois requisitos importantes para o teletrabalho no pós-pandemia.



- Novas competências (duas com mais de 29% de incidência de respostas) tiveram que ser rapidamente aprendidas durante o teletrabalho na pandemia, conforme constatado pelos respondentes. Dentre elas, destacam-se a administração do tempo e atualização em sistemas e aplicativos;
- Mas outras competências técnicas e comportamentais precisam ser aprimoradas, seja na visão do próprio gestor, seja na visão dos servidores em relação aos seus gestores. Essas manifestações poderão contribuir sobremaneira para o planejamento das escolas de contas e suas ações acadêmicas;
- Deve-se considerar que o momento vivido é atípico e afeta todas as relações, inclusive no teletrabalho. Possivelmente a baixa energia e motivação, a irritação e ansiedade digital (tecnostress) experimentadas às vezes ou frequentemente pelos respondentes são exemplos de outras variáveis que podem afetar também as relações pessoais e os resultados.
- Uma das possíveis associações que podem ser realizadas com os dados levantados é com relação ao quanto o servidor não se sentiu acolhido pelo seu tribunal (17,4%) e qual foi a frequência experimentada na variável 'cansaço digital' (*technotress*). Esses servidores que não se sentiram acolhidos, também experimentaram valores maiores na frequências 'às vezes' (30%), 'frequentemente' (20%) e 'sempre' (8%), o que perfaz que 58% experimentaram, em alguma medida, o cansaço digital¹.
- Considerando a mesma lógica de cruzamento, o grupo de respondentes que não se sentiu acolhido pelo seu órgão durante a pandemia, também teve frequência maior no diagnóstico de extrema ansiedade, 18% 'às vezes', 11%

¹ O technostress é criado pelos fatores da tecnosobrecarga, tecnoinvansão, tecnocomplexidade, tecnoinsegurança e tecnoincerteza. Para saber mais sobre o assunto, sugere-se consultar TARAFDAR, M; TU, Q.; RAGU-NATHAN, T. S. **Impact of technostress on end-user satisfaction and performance**. Journal of Management Information Systems, v. 27, n. 3, p. 303-334, 2011.



'frequentemente' e 6% tiveram frequência 'sempre', o que alcança 35% dos servidores com essa percepção. Se sentir acolhido contribui para experimentar menos ansiedade, em comparação aos que se sentiram acolhidos 80% experimentou menos ansiedade.

- De igual modo, respondentes que não se sentiram acolhidos pelo seu órgão durante a pandemia, experimentaram com mais frequência o diagnóstico de esgotamento mental. 34% experimentaram esse diagnóstico 'às vezes', 'frequentemente' e 'sempre'. Ao comparar com os que se sentiram acolhidos, 84% tiveram baixa frequência em esgotamento mental.
- O diagnóstico de depressão foi uma frequência experimentada por 21% dos respondentes.
- Uma variável relevante indicada pelos servidores é sobre a importância do acompanhamento contínuo da produtividade, 77% reconhecem como muito e extremamente importante esse acompanhamento. Vale citar que o engajamento no trabalho pode gerar resultados positivos na produtividade, pois os servidores tendem a trabalhar de forma mais intensa e focada a fim de atingir os objetivos das organizações².
- Estimular as pessoas a buscarem emoções positivas, a engajarem-se no seu trabalho e a desenvolverem relacionamentos saudáveis podem ajuda-las a vivenciarem uma vida mais plena, equilibrada e com propósito, o que por sua vez tendem torna-las mais produtivas no seu trabalho³.

² BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current directions in psychological science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

³ SELIGMAN, M.E. P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York, NY: Free Press, 2011.



- Programas de qualidade de vida, acompanhamento médico, oficinas virtuais também podem promover a saúde mental e são importantes para ajudar os servidores a lidar com as incertezas da vida, principalmente nesse período atípico.
- Programas de capacitação de gestores também podem contribuir para a melhoria das relações de trabalho, manutenção do engajamento, sensação de pertencimento na organização e manutenções dos níveis de produtividade.

Por fim, destaca-se que a pesquisa envolveu a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade, uma limitação do estudo. Por outro lado, os resultados apresentados têm um volume rico de dados, e que contribuirá para a definição de diretrizes para o estabelecimento da modalidade de teletrabalho nos diversos tribunais de contas existentes no país. Recomenda-se novos estudos sobre o comportamento de pessoas em teletrabalho, considerando as diferenças culturais e regionais, muitas dessas variáveis não foram consideradas nessa pesquisa, mas poderão ser mérito de novas investigações.