

Impactos na gestão da TI com o teletrabalho no Hospital de Clínicas de Porto Alegre

The impacts of teleworking on IT management at Hospital de Clínicas de Porto Alegre

*Silvia Regina Gralha **Milena de Avila Peres ***Valter Ferreira da Silva

Informações do artigo

Recebido em: 17/09/2021

Aprovado em: 24/04/2022

Palavras-chave:

Teletrabalho. Gerenciamento. Liderança. Covid-19. Pandemia.

Keywords:

Telework. Management. Leadership. Covid-19. Pandemic.

Autores:

*Graduação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2006) em Administração com ênfase em Análise de Sistemas; Pós-Graduada em Gerenciamento de Projetos (PUCRS) e Informática na Saúde (UAB)

**Graduação em sistemas de informação pela Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos(2011); Especialista em Análise de Sistemas e Telecomunicação, Gestão estratégica e conhecimento (ESAB), Informática na Saúde (UAB).

***Doutorando em Ciências Médicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Pesquisa Clínica pelo Hospital de Clínicas de Porto Alegre; Especialista em Gestão Hospitalar pela Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (2010); Especialista em Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000); Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Luterana do Brasil (1998) e Técnico em Processamento de Dados pelo Colégio Divino Salvador (1989).

Como citar este artigo:

GRALHA, Silvia Regina; PERES, Milena de Avila; SILVA, Valter Ferreira da. Impactos na gestão da TI com o teletrabalho no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Competência**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, jun. 2022.

Resumo

Dentre as modificações na sociedade enfrentadas pela pandemia de Covid-19, a partir de 2019, observamos movimentos em direção à forma de trabalho, na qual se insere o teletrabalho. Sem ser novo no contexto mundial, no Brasil ele surgiu com mais força recentemente, passando a ocupar espaços na mídia em geral e nos ambientes universitários. Com a pretensão de contribuir com conhecimentos sobre os impactos causados pela pandemia, este estudo busca apresentar informações, a níveis gerenciais, a partir deste novo modelo de trabalho. Através de um estudo quantitativo, por meio de questionário de uma amostra de 12 lideranças, analisamos quais impactos o gerenciamento está sendo afetado no teletrabalho. Os resultados demonstraram que a liderança do teletrabalho surge como uma alternativa flexível de gestão, sem perder a qualidade e eficácia de aspectos profissionais e gerenciais nesta modalidade de trabalho. Na investigação junto aos gestores, a pesquisa revelou que a área de TI do Hospital de Clínicas possui condições sustentáveis na aplicabilidade do teletrabalho.

Abstract

Among the changes in society faced by the Covid-19 pandemic, from 2019 onwards, we observed movements towards the way of working, in which teleworking is inserted. Without being new in the world context, in Brazil it has emerged with more strength recently, starting to occupy spaces in the media in general and in university environments. To contribute knowledge about the impacts caused by the pandemic, this study seeks to present information at managerial levels based on this new work model. Through a quantitative study, through a questionnaire of a sample of 12 leaders, we analyzed which impacts management is being affected in telework. The results showed that telework leadership emerges as a flexible management alternative, without losing the quality and effectiveness of professional and managerial aspects in this type of work. In the investigation with managers, the survey revealed that the IT area of the Hospital de Clínicas has sustainable conditions in the applicability of telework.

1 INTRODUÇÃO

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma instituição pública e universitária, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Em março de 2020, com o advento da pandemia, a equipe de Tecnologia da Informação do HCPA, iniciou as ações de disponibilização de ferramentas para teletrabalho de forma segura e legítima para todos os servidores autorizados a trabalhar remoto onde até então utilizadas apenas por poucos funcionários que atuam em plantões (PERES *et al.*, 2020). A partir da publicação da Medida Provisória 927/2020[1], todos os setores e colaboradores do hospital que pudessem executar as suas funções de forma remota deveriam assim fazê-lo.

Segundo Silva (2020), em seu artigo falando sobre a fundamentação legal do teletrabalho, a regulamentação desta modalidade de prestação de serviços ocorreu somente recentemente, pela Lei 13.467/2017 e está disposta no capítulo II – A, pelos arts. 75 - A ao E. Conforme artigo 75B considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

O modelo de gestão organizacional é afetado por fatores internos ou externos, como a cultura organizacional, a estratégia de organização do trabalho, a tecnologia aplicada, o produto/serviço oferecido no mercado, dentre outros fatores internos, e fatores externos como a legislação vigente e a cultura de trabalho da sociedade em que a empresa está inserida, ou até mesmo a pandemia de Covid-19 que o mundo vem enfrentando desde final de 2019, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS). A maneira que uma empresa se organiza para gerir o comportamento humano é compreendida como o modelo de gestão que adota para si. A partir deste modelo, a empresa forma sua estrutura e define seus princípios, estratégias, políticas, valores e práticas de gestão. É este modelo de gestão que será determinante para orientar o modo de atuação dos gestores diante de seus subordinados (FISCHER, 2002).

Desde Março de 2020, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre vem mantendo o teletrabalho em algumas áreas, especialmente no setor de Tecnologia da Informação, onde as chefias dessas áreas realizam os gerenciamentos de recursos, comunicação e o controle da produtividade remotamente. Porém, não se sabe ainda se esta forma de gestão está sendo satisfatória para as chefias, para os funcionários e para a Instituição. Na literatura, existem poucos estudos que apresentam dados claros na perspectiva da qualidade do trabalho e eficácia de aspectos profissionais e gerenciais nesta modalidade de trabalho.

De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), é possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, porém ainda não existem muitos estudos na esfera pública. A administração pública vem buscando formas de acelerar a eficiência em suas diversas atividades e, segundo o autor, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custos, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade. As evidências do estudo do autor mostram que, apesar dos notáveis avanços, ainda existem desafios a superar para que essa forma de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial.

Nesse contexto, o presente trabalho tem a intenção de avaliar como as lideranças na área de TI do HCPA, estão enfrentando os impactos do teletrabalho na Instituição e estimar se a adoção do trabalho remoto, respeitadas as características de cada atividade, podem trazer benefícios que justifiquem sua manutenção em cenários futuros.

2 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2000), a pesquisa científica está dividida quanto aos fins e quanto aos meios. Essa pesquisa, quanto aos fins, de acordo com a autora, é explicativa; e quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa explicativa, para Vergara (2000), tem por objetivo esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno. Neste estudo, buscaram identificar de forma empírica, por meio de questionários, informações relacionadas com o fenômeno da busca do entendimento de como a gestão pode ser efetiva decorrente à implantação do teletrabalho na área e Instituição pesquisada.

O método de estudo foi quantitativo, utilizando a aplicação de um questionário, presente no Anexo I, enviado aos gestores dos setores envolvidos no gerenciamento de seus funcionários que atuam no trabalho de forma remota. Os dados coletados da aplicação dos questionários foram compilados e analisados no período da realização da pesquisa.

Foi elaborado um questionário com 15 perguntas objetivas, enviado para 15 gestores do setor de tecnologia da informação e comunicação (CGTIC) para obtenção de resultados, destes, 13 responderam. Apenas uma pergunta foi de caráter aberto. Foi utilizada a escala Likert, onde é uma escala de classificação comumente utilizada em pesquisas de ciências sociais para avaliar a atitude humana, que pode ser considerada uma interação de cognição, sentimento e ação humana (Joshi, 2015). Nesta pesquisa, de cada afirmação possui os seguintes valores: Discordo totalmente (1), Discordo parcialmente (2), Nem concordo nem discordo (3), Concordo parcialmente (4), Concordo

totalmente (5).

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Em tempos de trabalho remoto, foi uma novidade para esses gestores entrevistados a gerência de seus setores seguindo os protocolos de distanciamento social. Foram avaliados itens como a capacidade de gerenciamento dos esforços, a qualidade da comunicação entre equipe e líderes, os impactos nas metas e produtividade, além de itens como motivação e autonomia.

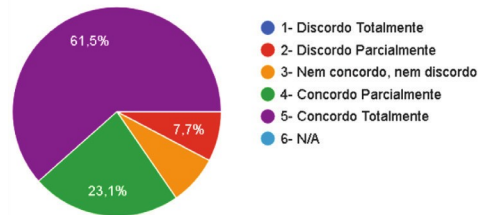
Na **Figura 1**, abaixo, a primeira e segunda perguntas se referem à comunicação. Foi questionado se a comunicação com a equipe no trabalho presencial era satisfatória. Nesta pergunta, 61.5% responderam que concordam totalmente com a comunicação satisfatória no trabalho presencial. A mesma proporção de respondentes foi obtida sobre a satisfação na comunicação no teletrabalho. Entretanto, uma proporção um pouco maior (de 30.8%) responderam que concordam parcialmente como a comunicação é transmitida no teletrabalho. A partir deste resultado, podemos concluir que a comunicação não é um fator que atrapalha ou dificulta o trabalho a distância. Atualmente, o time de TI do HCPA utiliza as ferramentas do Google, como: *Hangouts* e *Meeting*, onde é possível falar com os colegas através de áudio, vídeo ou escrita.

Na terceira pergunta, segundo a **Figura 1** abaixo, foi questionado se as interrupções no trabalho presencial eram frequentes (telefone tocando, pessoas chamando, reuniões e conversas paralelas). Na percepção dos gestores entrevistados, quase 80% concordam com as interrupções frequentes no trabalho. Fazendo um comparativo com o teletrabalho, a quarta pergunta apresentou como são as interrupções trabalhando remotamente. Os gestores entrevistados, em sua maioria (61.5%), discordam que há interrupções no local que o servidor escolheu para trabalhar de forma remota.

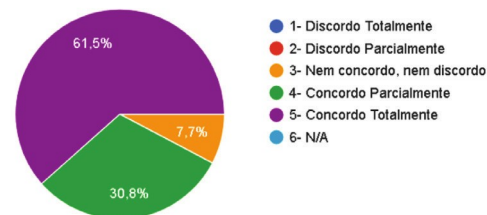
Verificado que as salas de trabalho da área de TI do HCPA, comportam de 5 a 15 servidores, nos dias que a sala está com todos os servidores e ainda alguns colegas de outra sala junto, há um ruído sonoro muito grande, pois há a necessidade de conversarem sobre questões de trabalho ou até mesmo conversas interpessoais. Muitas vezes atrapalhando a concentração dos colegas.

Figura 1: Resultados em forma de gráfico das respostas 1 a 4

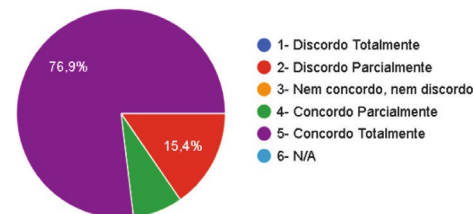
1 de 14 - A comunicação com minha equipe no trabalho presencial é satisfatória.



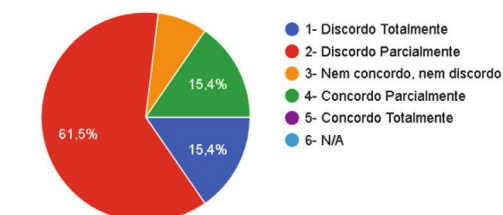
2 de 14 - A comunicação com minha equipe no teletrabalho é satisfatória.



3 de 14 - As interrupções no trabalho presencial são frequentes (telefone tocando, pessoas chamando, reuniões e conversas paralelas).



4 de 14 - As interrupções no teletrabalho são frequentes (telefone tocando, pessoas chamando, reuniões e conversas paralelas).



Fonte: Elaborado pelos autores

Na **Figura 2** abaixo, é apresentada a porcentagem das respostas da quinta à nona pergunta realizada no questionário. Observa-se que na quinta pergunta, as lideranças são questionadas se o teletrabalho está sendo mais produtivo. Um pouco mais da metade dos entrevistados (53.8%) responderam que concordam totalmente que o teletrabalho está sendo mais produtivo. Já 23.1% responderam que concordam parcialmente e 23.1% não concordaram e nem discordaram da afirmação.

Para alguns times, percebe-se que a produtividade manteve o mesmo ritmo, justificando assim, a resposta que não discordam e não concordam com a produção da sua equipe.

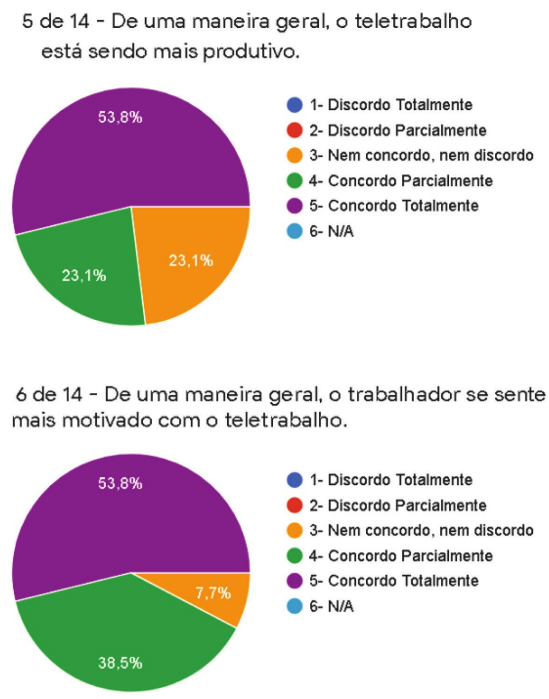
Pelos resultados obtidos na sexta pergunta, verificou-se que a maioria das lideranças identificou a motivação dos integrantes da sua equipe com o teletrabalho. Visto que 53.8% concordaram totalmente que o trabalhador se sente mais motivado com o teletrabalho. Seguido por 38.5% que responderam que concordam parcialmente com a afirmação.

A motivação e a produtividade estão diretamente relacionadas, visto que esses dois resultados tiveram a mesma porcentagem entres os gestores.

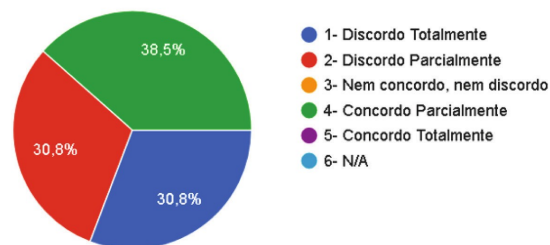
Conforme os relatos dos entrevistados nas respostas da sétima pergunta, quase 40% dos os gestores possuem uma certa dificuldade em fazer a supervisão da sua equipe no teletrabalho. Entretanto, 30,8% discordam totalmente ou parcialmente que exista alguma dificuldade em supervisionar a sua equipe no teletrabalho. As chefias possuem uma ferramenta que auxilia na gestão da produtividade dos seus funcionários, podendo ser identificada quantas tarefas foram realizadas, quantas estão aguardando atendimento, quantos estão sendo atendidas por cada servidor.

Através das respostas da oitava pergunta, pode-se evidenciar, na **Figura 2**, que o trabalho realizado na área de TI do HCPA pode ser realizado de forma autônoma. Ou seja, o servidor consegue executar as suas tarefas de forma independente e benéfica ao cenário de teletrabalho.

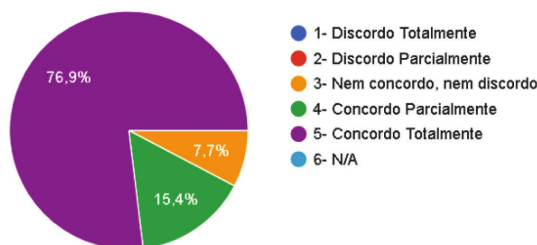
Figura 2: Resultados em forma de gráfico das respostas 5 a 8



7 de 14 - Tenho dificuldades em fazer a supervisão da minha equipe no teletrabalho.



8 de 14 - Os teletrabalhadores têm autonomia para realizar as tuas tarefas.



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da **Figura 3**, podemos identificar as respostas dos gestores nas perguntas de número 9 a 12. Na nona pergunta, refere-se ao desenvolvimento ou crescimento da equipe, no qual segundo a visão dos gestores, 76.9% acreditam que o trabalho remoto não prejudica o crescimento do profissional.

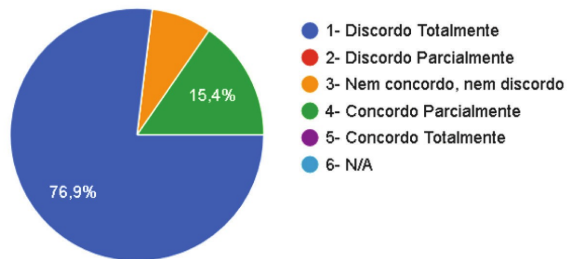
Outra característica importante no teletrabalho é questionada na décima pergunta. Onde nesta, é apresentada a afirmação se a equipe do gestor é gerenciada por metas. Mais de 50% responderam que concordam totalmente e perto de 30% responderam que concordam parcialmente.

Na décima primeira pergunta é verificado através dos gestores que apenas uma pequena porcentagem de 15% concordam totalmente que existam pessoas na equipe que não se adequaram ao teletrabalho. Acredita-se que identificados esses colaboradores, eles poderiam ter a opção de trabalhar *in loco*, mesmo que a Instituição futuramente defina o teletrabalho como forma de trabalho tanto integral ou híbrida.

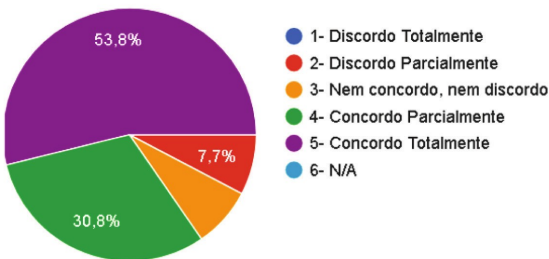
E a décima segunda afirmação na **Figura 3**, apresenta a afirmação quanto ao desejo da equipe de permanecer com o teletrabalho 100% do tempo. A partir das respostas dos gestores, um pouco mais de 60% concordam parcialmente com o trabalho remoto integral.

Figura 3: Resultados em forma de gráfico das respostas 9 a 12

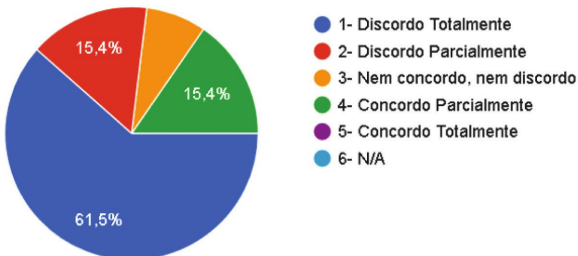
9 de 14 - O crescimento profissional da minha equipe está prejudicado com o teletrabalho



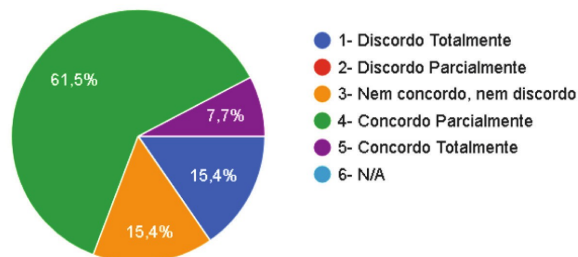
10 de 14 - A minha equipe é gerenciada por metas.



11 de 14 - Tem pessoas, na minha equipe, que não se adequaram ao teletrabalho.



12 de 14 - O desejo da minha equipe é permanecer com o teletrabalho 100% do tempo



Fonte: Elaborado pelos autores

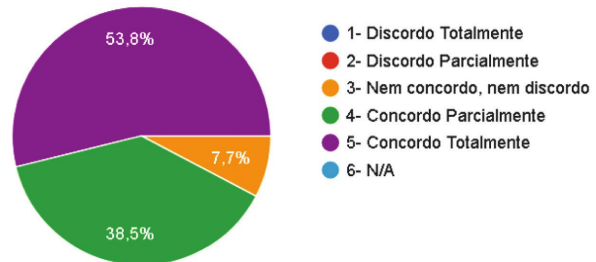
Na **Figura 4** deste estudo, apresentamos as duas últimas perguntas fechadas do questionário. Na 13ª afirmação, foi questionado se o desejo da equipe é possibilitar a modalidade híbrida, onde alguns dias serão presenciais e outros em teletrabalho. As respostas para essa afirmação ficaram em sua grande maioria

entre concordo totalmente e concordo parcialmente. Verificado que um pouco mais de 50% dos respondentes acreditam que sua equipe gostaria de trabalhar de uma forma híbrida.

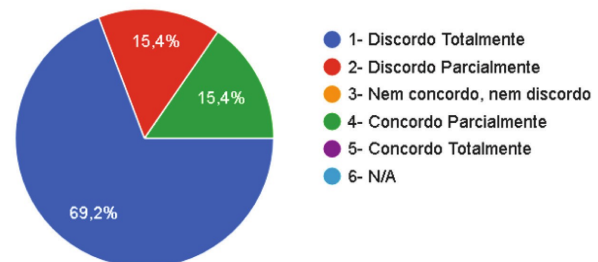
A 14ª afirmação do questionário, demonstrou que apesar de ser uma prática relativamente nova na Instituição, quase 70% das lideranças não possuem dificuldades em fazer reuniões com a sua equipe no teletrabalho.

Figura 4: Resultados em forma de gráfico das respostas 13 e 14

13 de 14 - O desejo da minha equipe é possibilitar a modalidade híbrida, onde alguns dias serão presenciais e outros em teletrabalho



14 de 14 - Tenho dificuldades em fazer reuniões com a minha equipe no teletrabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores

Em na 15ª, uma pergunta aberta sobre a quantidade de pessoas nas equipes, foi obtida uma média de 7 colaboradores por equipe.

Por fim, verificou-se um estímulo à comunicação e o comprometimento entre todos, a troca de experiências entre as pessoas, vivências, conhecimentos, ligando os diferentes níveis hierárquicos. Estes fatores, quando praticados de forma adequada e presentes numa cultura colaborativa, influenciam o sucesso de determinadas fases dos processos da gestão, como sendo a exploração e partilha de conhecimento que, através da assimilação de conhecimento, influenciam positivamente a inovação, uma vez que a comunicação e a colaboração estimulam esse facto (MONTES PATÃO, 2021).

Quanto ao número de pessoas que compõe cada equipe, de acordo com as respostas do questionário, 4 lideranças possuem mais de 30 servidores sob sua gestão, 6 lideranças possuem entre

6 a 10 servidores sob sua gestão e 3 lideranças possuem de 1 a 5 servidores sob sua gestão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na investigação junto aos gestores, a pesquisa revelou que a área de TI do Hospital de Clínicas possui condições sustentáveis na aplicabilidade do teletrabalho.

Muito embora, o teletrabalho desperte a gerência para o aprimoramento de suas competências, o perfil dos gestores não se distingue de uma gerência tradicional, porém, a ausência de competências específicas, como maior habilidade de comunicação, pode dificultar ou inviabilizar o sucesso do teletrabalho. A grande maioria concorda com o teletrabalho e acredita que esta forma de trabalho é satisfatória para os servidores e para área da TI, pois não diminui a produtividade e não interfere no alcance de metas a serem atingidas. Verificado que a forma de gerenciamento pode ser monitorada através de ferramentas de gestão utilizadas pela área.

As descobertas e os resultados identificados neste estudo devem ser interpretados com certas limitações. Devido à limitação de tempo e escopo deste trabalho, o questionário foi aplicado apenas na área de TI do HCPA. Futuras pesquisas poderiam examinar outras variáveis do impacto do teletrabalho, tais como: qualidade nas entregas, custos organizacionais e avaliações do teletrabalho sob suas perspectivas no comportamento profissional dos trabalhadores, não só na área de TI, como em todas as áreas da Instituição que estão trabalhando de forma remota.

BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GROLLMUS, Nicholas S.; TARRÈS, Joan P. Relatos metodológicos: difracting experiências narrativas de investigación. **Fórum Qualitative Social Research**, v. 16, n. 2, mayo 2015.

JOSHI, A. *et al.* Likert scale: Explored and explained. **British Journal of Applied Science & Technology**, v. 7, n. 4, p. 396, 2015. Acesso em: <https://eclass.aspete.gr/modules/document/file.php/EPPAIK269/5a7cc366dd963113c6923ac4a73c3286ab22.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MONTES PATÃO, Cláudia Alexandra. **A Gestão de Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na Inovação**. [S.l.]: Diss, 2021.

PERES, Milena *et al.* Segurança e legitimidade no trabalho remoto: relato de experiência em um hospital público e universitário. **Clinical & Biomedical Research**. 2020. Acesso em: <https://seer.ufrgs.br/hcpa/article/view/105781/pdf>. Acesso em: 19 ago. 2021.

SILVA, Andréa Ana Paula da. Teletrabalho: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios>. Acesso em: 4 set. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Referências

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. **Diário Oficial da União**. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DALTRO, Mônica Ramos; DE FARIA, Anna Amélia. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e pesquisas em psicologia**, v. 19, n. 1, p. 223-237, 2019.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE**.

ANEXO I

Questionário aplicado aos gestores do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do HCPA:

Assinale baseando-se na escala que varia de 1 a 5 em relação às questões abaixo. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, marcar no quadro 6:

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente; 6- N/A

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta:

A comunicação com minha equipe no trabalho presencial é satisfatória.

A comunicação com minha equipe no teletrabalho é satisfatória.

As interrupções no trabalho presencial são frequentes (telefone tocando, pessoas chamando, reuniões e conversas paralelas).

As interrupções no teletrabalho são frequentes (telefone tocando, pessoas chamando, reuniões e conversas paralelas).

De maneira geral, o teletrabalho está sendo mais produtivo.

De maneira geral, o trabalhador se sente mais motivado com o teletrabalho.

Tenho dificuldades em fazer a supervisão da minha equipe no teletrabalho.

Os teletrabalhadores têm autonomia para realizar as tuas tarefas.

O crescimento da minha equipe está prejudicado com o teletrabalho.

A minha equipe é gerenciada por metas.

Tem pessoas, na minha equipe, que não se adequaram ao teletrabalho.

O desejo da minha equipe é permanecer com o teletrabalho 100%.

O desejo da minha equipe é possibilitar a modalidade híbrida, onde alguns dias serão presenciais e outros em teletrabalho.

Tenho dificuldades em fazer reuniões com a minha equipe no teletrabalho.

Pergunta Aberta: Quantas pessoas você possui na sua equipe?