

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

Iolanda Francione Zanini

PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MATO GROSSO

São Carlos

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

Iolanda Francione Zanini

**PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Engenharia de Produção.

Orientação: Profa. Dra. Karina Gomes de Assis

São Carlos

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

IOLANDA FRANCIONE ZANINI

PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Engenharia de Produção. São Carlos, 29 de julho de 2024.

Orientadora

Profa. Dra. Karina Gomes de Assis
UFSCar

Examinador

Prof. Dr. Alessandro Vinicius de Paula
UFMT

Examinadora

Profa. Dra. Patrícia Saltorato
UFSCar Sorocaba

Examinadora

Profa. Dra. Alessandra Rachid
UFSCar

Dedico este trabalho à minha mãe, fonte inesgotável de amor e dedicação ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, por me dar força e coragem no cumprimento dessa jornada.

À minha mãe, por sempre me incentivar a estudar e me apoiar em todos os meus sonhos.

À minha família, por sempre me animar e acolher com tanto amor.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado sempre me escutando e apoiando em todos os projetos pessoais e profissionais.

À professora Karina, minha orientadora, pela solicitude e oportunidade de compartilhar seus ensinamentos.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora, pela disponibilidade e interesse em contribuir com esse trabalho.

Aos professores do PPGPEP, pelos direcionamentos e discussões que tanto agregam à nossa formação.

À Universidade Federal de Mato Grosso, pela valiosa oportunidade dessa qualificação acadêmica e profissional.

Aos servidores da UFMT que participaram dessa pesquisa, por suas valiosas respostas.

Enfim, a todos que estiveram comigo nessa caminhada.

Trabalhar não é somente produzir; é também transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar.

(Christophe Dejours, 2004)

RESUMO

ZANINI, Iolanda Francione. **Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso**. 2024. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024.

Este trabalho tem como objetivo identificar percepções dos servidores técnico-administrativos acerca do trabalho, considerando o projeto piloto de teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso. O projeto piloto fez parte da fase inicial da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal Brasileiro, iniciado em dezembro de 2022 e finalizado no segundo semestre de 2023. Para a análise foram realizadas a revisão de literatura sobre as transformações do trabalho, transformações na administração pública no Brasil e sobre a modalidade de teletrabalho no contexto público e privado, nacional e internacional. Foi realizada também a análise da percepção dos servidores técnico-administrativos participantes do projeto piloto e de suas chefias sobre o teletrabalho a partir de uma perspectiva qualitativa. Os resultados mostraram que o teletrabalho é uma realidade que continuará em expansão no serviço público. A percepção dos servidores envolvidos no projeto piloto da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) indicou benefícios nesta nova organização de trabalho, bem como problemáticas a serem superadas. O estudo revela-se relevante para o desenvolvimento de conhecimentos sobre os desdobramentos da implementação do teletrabalho, assim como suas potencialidades e limitações no contexto de uma instituição pública de ensino superior.

Palavras-chave: Teletrabalho. Percepção dos Servidores. Universidade Pública. Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

ABSTRACT

ZANINI, Iolanda Francione. **Perceptions of Technical-Administrative Servers in Education about Teleworking at the Federal University of Mato Grosso**. 2024. Master's Dissertation – Federal University of São Carlos, São Carlos, 2024.

This work aims to identify perceptions of technical-administrative employees about work, considering the teleworking pilot project at the Federal University of Mato Grosso. The pilot project was part of the initial phase of the implementation of the Brazilian Federal Government's Management and Performance Program (PGD), started in December 2022 and completed in the second half of 2023. For the analysis, a literature review was carried out on the transformations of the work, transformations in public administration in Brazil and the type of teleworking in the public and private, national and international context. An analysis of the perception of technical-administrative employees participating in the pilot project and their managers regarding teleworking was also carried out from a qualitative perspective. The results showed that teleworking is a reality that will continue to expand in the public service. The perception of employees involved in the pilot project at the Federal University of Mato Grosso (UFMT) indicated benefits in this new work organization, as well as problems to be overcome. The study proves to be relevant for developing knowledge about the consequences of implementing teleworking, as well as its potential and limitations in the context of a public higher education institution.

Keywords: Teleworking. Perception of Servers. Public University. Management and Performance Program (PGD).

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Unidades selecionadas para participar do projeto piloto do Teletrabalho.....	21
QUADRO 2. Principais pontos discutidos nos estudos nacionais e internacionais do setor público.....	53
QUADRO 3. Principais pontos discutidos nos estudos nacionais e internacionais do setor privado.....	62
QUADRO 4. Principais resultados do Teletrabalho segundo o Relatório do Projeto Piloto...	92
QUADRO 5. Percepções dos Técnico-administrativos sobre o teletrabalho.....	140
QUADRO 6. Percepções das Chefias sobre o Teletrabalho.....	141
QUADRO 7. Relação de Materiais e Capacitações sobre Teletrabalho.....	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF - Administração Pública Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CNSC - Comissão Nacional de Supervisão de Carreira

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CONSUNI - Conselho Universitário

EHTC - Escala de Habilidades para o Teletrabalho em Casa

EPP - Escritório de Projetos e Processos

FASUBRA - Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil

GOV.BR - Portal eletrônico único para os sites institucionais da administração federal

GT - Grupo de Trabalho

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

IN - Instrução Normativa

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEC - Ministério da Educação

MGI - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

PRF - Polícia Rodoviária Federal

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SINTUF - Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da UFMT

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

TAE - Técnico-Administrativo em Educação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCR - Termo de Ciência e Responsabilidade

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	14
1.2 Teletrabalho na UFMT e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	19
1.3 Problema de Pesquisa.....	22
1.4 Objetivos.....	24
1.5 Justificativas do Estudos.....	24
2. MÉTODO.....	26
2.1 Método da Pesquisa.....	26
2.2 Instrumentos de Coleta de Dados: Questionários	30
2.3 Análise dos Dados.....	32
2.4 Apresentação do Trabalho.....	33
3. TELETRABALHO: DISCUSSÕES ENTRE SETOR PÚBLICO E PRIVADO (ARTIGO 1).....	35
3.1 INTRODUÇÃO.....	36
3.2 MÉTODO.....	37
3.3. O TELETRABALHO NO CENÁRIO ATUAL.....	39
3.3.1 Transformações do Trabalho e a Mudança no Setor Público Brasileiro.....	39
3.3.2 Teletrabalho e o Setor Público.....	42
3.3.2.1 Conceito de Teletrabalho e sua Aplicação no Setor Público Brasileiro.....	42
3.3.2.2 As faces do Teletrabalho na Literatura Nacional: A Discussão sobre o Setor Público Brasileiro.....	44
3.3.2.3 Teletrabalho no Setor Público: Delineando a Literatura Internacional.....	49
3.3.3 Teletrabalho no Setor Privado: Os Debates Nacional e Internacional.....	57
3.3.4 Comparativo Entre o Teletrabalho no Setor Público e no Setor Privado.....	64
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS.....	68
4. TELETRABALHO NA UFMT: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS (ARTIGO 2).....	77
4.1 INTRODUÇÃO.....	78
4.2 MÉTODO.....	80
4.3 TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: IMPACTOS, IMPLEMENTAÇÃO E PERSPECTIVAS.....	81
4.3.1 Programa de Gestão de Desempenho (PGD) nas Universidades Públicas Federais.....	84
4.3.2 Projeto Piloto do Teletrabalho na UFMT.....	86
4.3.2.1 Resultados do Projeto Piloto com Base no Relatório da UFMT.....	91
4.4 TELETRABALHO NA UFMT: PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO.....	93
4.4.1 Percepções dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na UFMT.....	93
4.4.2 Percepções das Chefias sobre o Teletrabalho na UFMT.....	104
4.4.3 Relação das Percepções dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação e de suas Chefias sobre o Teletrabalho na UFMT.....	111
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	114
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO.....	120
REFERÊNCIAS (GERAIS).....	121

6. PRODUTO TECNOLÓGICO (RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO).....	128
6.1 INTRODUÇÃO.....	131
6.2 CONTEXTUALIZAÇÃO O TEMA.....	132
6.3 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	133
6.4 MÉTODO.....	134
6.5 ASPECTOS PROBLEMÁTICOS RELACIONADOS AO TELETRABALHO DURANTE O PROJETO PILOTO DA UFMT.....	135
6.6 RESUMO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA.....	139
6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
6.8 RECOMENDAÇÕES.....	143
REFERÊNCIAS.....	146
APÊNDICE – A TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	149
APÊNDICE – B QUESTIONÁRIO 1.....	152
APÊNDICE – C QUESTIONÁRIO 2.....	158

PRIMEIRA PARTE

1. APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A partir da década de 1970 o sucesso do Japão com o modelo de produção enxuta inaugurou um novo modelo de acumulação flexível, determinando ações para a produção do capital. O mundo do trabalho incorporou essa modalidade de produção e reprodução social, iniciando a flexibilidade na organização do trabalho, abordagem que permeia não apenas a indústria, mas os serviços e a própria administração pública (ALVES, 2005).

Aliada a essas transformações, nos anos 1980 ganhava espaço a tecnologia cibernética, como a inauguração da internet, a qual foi imprescindível para o processo de reestruturação socioeconômica da produção (SMITH, 1997). No fim da década de 1990, o poder de comunicação da internet, aliado ao progresso em telecomunicações e computação, desencadeou uma grande mudança tecnológica. A utilização dessas novas tecnologias propiciou melhor desempenho econômico por intermédio da maior produtividade (PEREIRA e SILVA, 2012). Este desenvolvimento tecnológico impactou as organizações, facilitando a gestão, reduzindo custos e ampliando os mercados globais, o que proporcionou uma economia mais integrada e globalizada.

Segundo Castells (2005), o processo de transformação do mundo pode ser diretamente associado a tecnologia de comunicação e informação. As redes de comunicação digital tornam-se a coluna vertebral da sociedade em rede, que perpassa toda organização social e econômica, e se configura como uma nova e eficiente forma de organização da produção e gestão, responsável pelo crescimento da produtividade em todo o mundo. A dinâmica da sociedade em rede influencia também o mundo do trabalho, que diante da instabilidade global dos mercados, exige flexibilidade do emprego, mobilidade do trabalho e constante requalificação dos profissionais. Assim, o mercado de trabalho torna-se mais volátil.

Dessa forma, as organizações ao acompanharem tais mudanças começaram a eliminar excessos e diminuir desperdícios com terceirizações, controle de estoque, técnicas para ajustar o tamanho da força de trabalho, conseqüentemente, institucionalizaram o modelo flexível de trabalho. No final do século XX, os benefícios da flexibilidade se difundiram por todo sistema de produção e de trabalho, neste modelo os indivíduos são expostos ao contexto de aprender sobre novas tecnologias, se autogerenciar, apresentando novas formas de produzir e servir que atendam as mudanças do mercado (SMITH, 1997; MORGAN, 1996).

Neste contexto mundial de globalização e de financeirização da economia, surgem novas formas de organização do trabalho e da produção devido a intensa utilização de

Tecnologias da Informação e Comunicação – (TICs), que trazem a flexibilidade do trabalho e da produção como elemento essencial para a própria reprodução do sistema de trabalho e de emprego. Esse contexto culminou em fenômenos de cunho neoliberal como as privatizações, a diminuição da proteção social, a redução de todos os serviços públicos, nomeada de crise social, que conseqüentemente desenvolveu, a grandes passos, o processo recente de precarização social, familiar e do trabalho, levando ainda a intensificação do trabalho (HIRATA, 2011; RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

Novas tecnologias e inovações nos processos e gerenciamento dos órgãos públicos tornou-se fundamental para aumento da efetividade organizacional, visto a crescente demanda por serviços públicos com mais qualidade e rapidez. A administração pública no Brasil passa a apresentar forte demanda por programas e ações estratégicas na área de gestão de pessoas, com objetivo de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de vida dos servidores e reduzir os custos da instituição, buscando assim, maior eficiência que impacta diretamente o Governo, os servidores e a sociedade (LEITE e MULLER, 2017).

Neste cenário de modernização tecnológica e cobrança por resultados, o Estado é pressionado a fazer parte da transformação digital da economia e da sociedade. Assim, governos passam a estar sob influência e vigilância direta da sociedade local e global, sendo constantemente avaliados e cobrados pelo aumento da eficiência da atividade governamental, tanto em relação aos custos ou maior racionalização, quanto em relação ao aumento da participação social ou da satisfação do cidadão. Tem-se por objetivo a melhoria da prestação de serviços à população, além da publicidade das ações dos órgãos públicos, para prestação de contas à sociedade (RECK e HUBNER, 2021).

Essa tendência tornou-se evidente no setor público durante as décadas de 1970 e 1980, quando se discutia a reestruturação da administração pública, a qual tem seu funcionamento constantemente influenciado por um conjunto de fatores. Nesta época, a crise fiscal que atingia as economias capitalistas de todo o mundo, tornou os governos alvos de debate sobre o tamanho dos Estados, os quais se encontravam sobrecarregados financeiramente, iniciando assim um movimento de reformas administrativas que visavam alterar o papel e o funcionamento do setor público (CAVALCANTE, 2019).

Surge então a Nova Administração Pública, também conhecida como Administração Pública Gerencial, cuja proposta seria a aplicação de um novo método de gestão de governo que produzisse mais, custasse menos, aumentasse a produtividade e meios auxiliares de

prestação de serviços. Esse modelo também objetiva o aumento da eficiência institucional e a inserção de critérios de mensuração de performance administrativa (LIMA FILHO e PEIXE, 2020).

Na prática, englobou um conjunto de cortes orçamentais, a alienação de bens do Estado, privatizações, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho e de gestão por resultados, uma soma de instrumentos de reforma adotados pelos países ocidentais na convicção de que esta seria a solução para os problemas econômicos e sociais. Tal movimento visava repercutir, portanto, na indução de maior eficiência e eficácia na atuação da Administração Pública (MAIA, CORREIA e RESENDE, 2023).

No Brasil, esse movimento de reformas foi adotado prioritariamente no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 2002, demarcado principalmente pelo viés privatizante, de enfraquecimento do Estado, e pela introdução do Gerencialismo no país. Este conceito estaria associado à utilização de práticas no setor público que anteriormente eram exclusivas do setor privado, com o intuito de gerar competitividade e a melhoria da qualidade dos serviços públicos (MELO, 2019).

A nova administração pública trouxe avanços indiscutíveis, como entrega de serviços mais modernos e flexíveis, mas também aspectos negativos, como as privatizações, que podem focar em maximizar lucros, aumentando as tarifas dos serviços para garantir maior rentabilidade, o que pode prejudicar os cidadãos, especialmente os mais vulneráveis. Assim, tornou-se claro a necessidade de redesenhar a gestão pública (PEREIRA e CORREIA, 2020). Segundo Çolak (2019), a Nova Administração Pública começou a ser criticada no início dos anos 2000 considerando sua validade, as críticas decorrem do fato de que os princípios de igualdade, justiça, imparcialidade e interesse público são frequentemente prejudicados por esse tipo de administração - que geralmente não enfatiza os valores democráticos e a cidadania. Com a crise financeira global de 2008, a proposta de Nova Administração Pública foi enfraquecida, trazendo um movimento que forçou a reorganização do setor público.

Desta forma, têm início as tendências da Pós-Nova Administração Pública, que objetiva reintegrar o Estado a uma gestão voltada para os problemas sociais, com adoção de uma estrutura de pensamento centrada nos resultados a longo prazo e que visa produzir valor público, abandonando a lógica empresarial de resultados a curto prazo, estabelecendo um mecanismo de governança concentrado nas redes e não mais baseado no mercado, e a transformação da percepção do cidadão de cliente consumidor passivo para coprodutor. Em

resumo, uma gestão que equilibra o sistema burocrático do passado e a proposta da nova administração pública (ÇOLAK, 2019).

Essa abordagem implementa o termo Novo Serviço Público, que para Pereira e Correia (2020), refere-se à nova versão da administração tradicional, onde as prioridades são: servir cidadãos e não clientes, cultivar o interesse público, valorizar a cidadania, pensamento estratégico aliado a uma atuação democrática, controle e transparência da gestão, liderança participativa e a valorização das pessoas e não apenas da produtividade.

Nesse movimento se discute o termo governança, que embora seja de difícil definição pode ser entendido como “conjunto de leis, regras administrativas, práticas e constrangimentos, prescrições e capacidades que permitem a ação do governo enquanto entidade capaz de produzir e distribuir bem e serviços públicos” (BILHIM, 2016, p. 54 e 55). Seria então uma nova forma de conexão entre o cidadão e o Estado, nesta mudança há a premissa de “menos governo” e “mais governança” (PEREIRA E CORREIA, 2020).

No Novo Serviço Público acredita-se que ideias de justiça, equidade, responsabilidade, empoderamento do cidadão e compromisso funcionam melhor que a utilização isolada do critério da eficiência. Para uma aplicação de sucesso devem ser repensados os processos e estruturas organizacionais e ser criado um ambiente propício. Assim, os conceitos de produtividade, empreendedorismo e eficiência devem ser harmonizados no contexto democrático, de comunidade e interesse público (PEREIRA e CORREIA, 2020).

Neste cenário, há uma evolução das teorias de administração pública. Enquanto a administração pública tradicional focava em regras, procedimentos e em uma abordagem hierárquica, a nova gestão pública introduziu práticas da gestão privada no setor público, buscando eficiência, eficácia e melhor custo-benefício; o novo serviço público, por sua vez, propõe um retorno aos valores democráticos e à ênfase no serviço ao cidadão, enfatizando a importância da governança colaborativa e do compromisso com valores públicos fundamentais.

Todas essas transformações digitais e no âmbito da administração pública, que repercutiram no mundo do trabalho, se tornaram ainda mais intensas em 2020, quando a pandemia da Covid-19, uma crise de saúde, mas também social, política e cultural, impactou além da economia, o trabalho, trazendo mudanças significativas para a natureza das relações de trabalho, e possibilidade de maior intensificação da exploração dos trabalhadores (SOUZA, 2021), pressionando todos os setores a uma adaptação imediata a um modelo de trabalho que

preservasse o distanciamento físico. Uma das maiores repercussões para os trabalhadores e organizações, dos mais diversos segmentos, foi a migração repentina para o trabalho remoto.

No Brasil, entre maio e junho de 2020, 8,7 milhões de pessoas trabalhavam remotamente, retratando 24,7% do setor público e 8% do setor privado (JIMÉNEZ; MONTERO e GONZÁLEZ, 2020). Neste ínterim, as organizações públicas foram abruptamente impactadas pela crise sanitária vivida no país, a qual funcionou como um experimento para o teletrabalho¹, fornecendo informações sobre os seus efeitos na gestão pública e, inegavelmente, provocando profundas mudanças na organização do trabalho, acarretando questionamentos a respeito de sua combinação com o princípio da eficiência e os impactos provocados na sociedade (BENAVIDES *et al*, 2021).

Essa conjuntura possibilitou que o teletrabalho representasse uma oportunidade significativa para melhorar a prestação de serviços públicos e modernizar as relações de trabalho dos servidores, especialmente em uma sociedade cada vez mais digitalizada. Essa organização de trabalho remoto integra estratégias das teorias Nova Administração Pública e do Novo Serviço Público, sendo necessário, contudo, verificar o quanto de fato isso se apresenta na prática. Nesse sentido, Saldanha e Cruz (2022) destacam a adoção do teletrabalho como uma tendência de aprimoramento da organização do trabalho no setor público. Os autores identificam essa modalidade como um fator de inovação, que revela as expectativas de maior flexibilidade e controle sobre o indivíduo em relação ao trabalho. Essas mudanças são impulsionadas pelas pressões por maior efetividade e redução de custos características típicas da Nova Administração Pública.

O teletrabalho, neste contexto, possibilitou que a prestação do serviço ocorresse sem o comprometimento da produtividade e ainda deu condições para a implementação, no setor público, do Programa de Gestão e Desempenho² (PGD). Tal implementação permitiu, aos órgãos e entidades públicas federais, manter os arranjos flexíveis de trabalho mesmo após o

¹ A Reforma Trabalhista de 2017, conforme a Lei nº 13.467, introduziu no Brasil o conceito de teletrabalho, como uma modalidade de trabalho na qual os serviços são realizados fora das instalações do empregador, utilizando tecnologias de comunicação. Essa prática não é considerada trabalho externo, e, portanto, pode ser executada em qualquer local, contanto que não seja o local de contratação e envolva o uso de tecnologias de comunicação, como computadores, acesso à internet e outras ferramentas digitais (BRASIL, 2017).

² Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um instrumento de gestão da administração pública federal direta, autárquica e funcional que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Objetiva principalmente a substituição do controle de frequência dos servidores públicos federais pelo controle de produtividade baseada em resultados, o que permite que seja realizado o teletrabalho. Por isso, cria uma inovação nos arranjos de trabalho em relação ao espaço em que ocorre, tornam-se possíveis então o teletrabalho, o trabalho híbrido e o trabalho presencial (BRASIL, 2023b).

contexto pandêmico. Este programa tem como atribuição o foco no controle de produtividade baseado em resultados e diminuição de custos, criando uma inovação nos arranjos de trabalho (BRASIL, 2023b).

Exemplo disso ocorreu na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), em que passado o período emergencial de realização do teletrabalho, foi desenvolvido um projeto piloto para adoção desta modalidade em setores administrativos da Universidade, tornando-se necessária uma avaliação contundente do período de sua aplicação para a compreensão sobre a viabilidade e consequências do teletrabalho no contexto da universidade.

Considerando que o teletrabalho possibilita uma governança mais eficiente ao facilitar a implementação de tecnologias que diminuem custos, melhoram a transparência e a responsabilidade; amplia o acesso aos serviços públicos, garantindo que mais cidadãos tenham acesso aos serviços que necessitam, independentemente de sua localização geográfica; fortalece valores democráticos quando utiliza plataformas de comunicação online para maior participação dos cidadãos nos processos decisórios, consultas sobre políticas públicas; além disso, pode aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho pelos servidores públicos, o que resulta em uma prestação de serviços públicos de maior qualidade (BRASIL, 2023b).

1.2 Teletrabalho na UFMT e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

A UFMT tem se voltado à discussão do teletrabalho desde 2018 quando foi constituído um Grupo de Trabalho (GT), proposto pela Secretaria de Gestão de Pessoas da época, com objetivo de discutir e propor ato normativo e regulamentador sobre o tema para a Universidade, conforme a Instrução Normativa (IN) nº 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelecia orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos da Administração Federal relativos à implementação de Programa de Gestão. O grupo era formado por servidores das unidades de Gestão de Pessoas, Escritório de Projetos e Processos, Pró-Reitoria de Planejamento, Comissão Interna de Supervisão da Carreira, representante do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação e a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (UFMT, 2023b).

A discussão não teve grandes avanços até 2020. No entanto, neste ano, em meio à pandemia de covid-19, a Universidade aderiu ao teletrabalho, de forma abrupta e obrigatória, como medida de distanciamento social, uma das alternativas encontradas para continuar as

atividades laborais diárias, adaptando a realidade de toda a comunidade interna e externa da UFMT, conforme regras estabelecidas pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020; UFMT, 2023b).

Essa experiência mostrou benefícios financeiros, apontados pelo relatório de gestão da UFMT de 2021. Devido ao trabalho remoto dos servidores, realizado na pandemia, houve uma redução de gastos nas contas da universidade, como diminuição no valor das contas de água, energia elétrica, entre outras despesas fixas, e o valor economizado foi utilizado para concluir obras que estavam paradas por falta de recursos e para novos investimentos, como a adesão da energia fotovoltaica em todos os *campi* da universidade (UFMT, 2022a).

Diante dessa conjuntura, em 2022 a discussão sobre a modalidade teletrabalho, regulamentada pelo Programa de Gestão e Desempenho, ganhou ainda mais força e foi instituída uma nova comissão. Este segundo grupo de trabalho foi composto por servidores das unidades Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Assistência Estudantil, Reitoria e representante do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação, com o objetivo de elaborar a proposta normativa do Programa de Gestão e Desempenho da UFMT. Este trabalho permitiu a elaboração de uma versão aprimorada da normativa inicial, dando origem à Resolução CONSUNI 81/2022 (UFMT, 2022b), regulamentando a implementação de uma experiência-piloto do PGD na modalidade presencial e no teletrabalho integral e/ou parcial na universidade, em que as atividades e os resultados pudessem ser efetivamente mensurados (UFMT, 2023b).

Essa Resolução (UFMT, 2022b) tratou dos parâmetros a serem adotados, como implantação, execução e acompanhamento da fase inicial de implementação do PGD de forma experimental para modalidade presencial e teletrabalho integral e parcial, com a responsabilidade de efetivação e acompanhamento do Escritório de Projetos e Processos (EPP), vinculado à Vice-Reitoria. No documento normativo constam 10 unidades com natureza de trabalho administrativo que foram selecionadas em conjunto com a Reitoria para participação do projeto piloto.

Para avaliação da efetividade do teletrabalho, foram selecionadas unidades que representassem diversidades em sua forma de trabalho, como: experiência com tecnologia, necessidade de atendimento ao público, dependência de sistemas e tamanho da equipe (UFMT, 2022b). Esses departamentos abarcam sete unidades do campus sede (Cuiabá) e três de campus do interior (Sinop, Araguaia e Várzea Grande). Os servidores destas unidades,

puderam escolher se participariam do projeto na modalidade teletrabalho ou presencial, e as chefias imediatas puderam decidir se a unidade trabalharia na modalidade integral ou parcial e, somente sete pessoas, dos 81 participantes do projeto piloto optaram em participar do PGD na modalidade presencial (UFMT, 2023b).

A seguir, a relação das unidades participantes do projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho para modalidade Teletrabalho na UFMT:

Quadro 1. Unidades selecionadas para participar do projeto piloto do Teletrabalho.

Unidades selecionadas para participar do projeto piloto do Teletrabalho (PGD) na UFMT	
Campus	Unidade
Araguaia	Gerência de Administração e Planejamento
Cuiabá	Coordenação de Sistemas e Informações
Cuiabá	Supervisão de Pagamento de Pessoal
Cuiabá	Supervisão de Provimento de Concurso
Cuiabá	Gerência de Contratos e Convênios
Cuiabá	Gerência de Planejamento e Orçamento
Cuiabá	Gerência de Normas e Produtos Pedagógicos
Cuiabá	Escritório de Inovação Tecnológica
Sinop	Gerência de Administração e Planejamento
Várzea Grande	Supervisão de Secretarias Executivas

Fonte: Dados do EPP/UFMT, 2023a.

Dessa forma, o projeto iniciou em dezembro de 2022 em 10 unidades administrativas da Universidade, com 81 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) executando suas atribuições profissionais conforme o Programa Gestão e Desempenho (PGD), 74 na modalidade teletrabalho e 7 na modalidade presencial. O período de teste teve como intenção analisar os resultados para deliberação da adoção em caráter definitivo da modalidade teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (UFMT, 2023b).

Essa etapa buscou verificar comprometimento, efetividade de metas e resultados, benefícios e prejuízos apurados, facilidade e dificuldades encontradas, para concluir se o programa de gestão deveria ou não prosseguir. Este momento foi adequado para reavaliar o uso do sistema, ajustar normativas e revisar o plano de trabalho adotado. Os resultados obtidos com a experiência piloto permitiram corrigir e adequar a normativa à realidade da instituição, uma vez que foi elaborado pelo Escritório de Projetos e Processos um relatório³

³ Este relatório foi divulgado à comunidade acadêmica no final de novembro de 2023 (UFMT, 2023a).

detalhado sobre a execução do piloto e enviado juntamente com a minuta de regulamento para apreciação do Conselho Universitário da Universidade (UFMT, 2023b).

O projeto piloto teve inicialmente como prazo de execução o período de 6 meses, porém o relatório de análise do piloto foi finalizado em novembro de 2023, a deliberação e aprovação do PGD somente ocorreram em dezembro de 2023. Sendo assim, foram executados, aproximadamente, 11 meses de período de teste da modalidade teletrabalho. Ressalta-se que as 10 unidades participantes do projeto piloto receberam autorização para continuar com o modelo de trabalho adotado no PGD. Além disso, até o presente momento (2024), 23 unidades implementaram o PGD após a aprovação da modalidade na Universidade. Dessa forma, há 105 servidores participando do PGD: 19 em teletrabalho integral, 79 em regime parcial e 7 na modalidade presencial (UFMT, 2024).

1.3 Problema de Pesquisa

O Programa de Gestão e Desempenho – PGD⁴, tem como intenção trazer evolução e modernização, podendo ser executado na modalidade presencial ou teletrabalho, substituindo controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados e inovação nos arranjos de trabalho (BRASIL, 2023b). Tem como principais benefícios, pontuados pelo Governo Federal: redução de gastos públicos, especialmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas de trabalho, atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*); desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas); redução de afastamentos por saúde; e melhoria da qualidade de vida dos participantes.

Como ressalta um estudo realizado pelo Ministério da Economia, o governo federal economizou com os servidores públicos trabalhando de forma remota, durante a pandemia da Covid-19, de março de 2020 a junho de 2021, em média R\$ 1,419 bilhão, sendo a maior redução de gastos concentrada em passagens e despesas de locomoção (R\$ 512,6 milhões) e diárias (R\$ 450,2 milhões), além de serviços de energia elétrica (R\$ 392,9 milhões) e reproduções de documentos (R\$ 57,8 milhões) (BRASIL, 2023b). Contudo, também são destacados os principais desafios na implementação do Programa de Gestão e Desempenho: a

⁴ A princípio instituído pela Administração Pública Federal no Brasil em 2020, por meio da Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, atualmente revogada, e, por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 (BRASIL, 2023b).

elaboração da tabela de atividades e a mudança cultural necessária dos gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho (BRASIL, 2023b).

A literatura apresenta algumas desvantagens da modalidade teletrabalho no setor público, como no estudo de Benavides *et al.* (2021), em que são ressaltadas a falta de regulamentação, pouco investimento em inovação, baixo acesso à internet, baixa capacidade de fiscalização do governo, fragilidade na segurança das informações, políticas sociais e trabalhistas pouco desenvolvidas, enormes deficiências na arrecadação e captação de tributos que acabam por facilitar a precarização do trabalho, terceirizando ou intensificando o trabalho aos indivíduos.

Outros desafios também são destacados por Leite e Muller (2017): dificuldades da gestão de equipe à distância, problemas na adaptação a mudanças de trabalhadores e gestores, bem como, o isolamento social dos indivíduos. Mendes, Oliveira e Veiga (2020), adicionam ainda a resistência dos trabalhadores ou gestores na implementação de um novo modelo de trabalho, podendo ainda serem lembrados o processo de individualização do trabalho, o distanciamento da organização sindical, o fim da separação entre tempo de trabalho e tempo de vida e a intensificação do trabalho (LEITE, 2020).

Neste contexto, considerando vantagens e desvantagens do teletrabalho, Souza (2020), ressalta ser necessário analisar o “*gap*” acadêmico sobre os desdobramentos sociais das dimensões destacadas na pandemia, agregando descobertas e reflexões às constatações possibilitadas, principalmente considerando que são os trabalhadores aqueles que estão no centro das repercussões sociais da atual conjuntura.

Considerando então a fase de teste da implementação de uma nova forma de trabalho, que implicou alterações na organização e na realização do trabalho na Universidade Federal do Mato Grosso, objetiva-se a partir dessa pesquisa compreender **as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação⁵ sobre a experiência vivida no projeto piloto de teletrabalho**. A partir deste questionamento central é visada a comparação entre as percepções dos servidores técnico-administrativos que chefiam as unidades participantes do projeto piloto e aquelas dos servidores subordinados.

⁵ Técnico-Administrativo em Educação (TAE) é o termo formal utilizado na administração pública federal para se referir aos trabalhadores dos setores administrativos e de laboratório no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, conforme a Lei nº 11.091/2005. O termo Técnico-Administrativo também está correto e é bastante utilizado.

1.4 Objetivos

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é conhecer a percepção sobre teletrabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, considerando o cenário de participação no projeto piloto realizado pela UFMT e discutir as problemáticas, vantagens e limitações relacionadas ao cenário vivenciado.

Buscando alcançar o objetivo geral, faz-se relevante estabelecer objetivos específicos que auxiliem na sua conclusão. Portanto, são definidos como objetivos específicos para esta pesquisa:

1. Mapear e discutir os principais debates em âmbito público e privado, nos cenários nacional e internacional sobre o teletrabalho;
2. Compreender o cenário de implementação e execução do teletrabalho na UFMT a partir de duas frentes:
 - a. Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos acerca do trabalho, considerando o projeto piloto de teletrabalho na UFMT (grupo 1).
 - b. Identificar percepções das chefias acerca do trabalho, considerando o projeto piloto de teletrabalho na UFMT (grupo 2).
3. Relacionar as percepções dos servidores técnico-administrativos com as de suas chefias, identificando problemas, possibilidades, limitações, sentimentos envolvidos no processo de modificação do cenário de trabalho.
4. Elaboração do produto tecnológico por meio de um Relatório Técnico Conclusivo, que abarque um diagnóstico acerca do teletrabalho implementado e das percepções dos trabalhadores sobre essa modalidade.
5. Elaboração de um material indicativo com discussão sobre o diagnóstico feito e possíveis ações/ treinamentos de acordo com tais resultados.

A fim de atingir o objetivo principal e os objetivos secundários, nos próximos tópicos serão abordados os métodos utilizados para tal, além das propostas de escrita dos artigos definidos para o trabalho.

1.5 Justificativas do Estudo

A proposição desta pesquisa consiste na necessidade de compreensão dos desdobramentos do teletrabalho para os Técnico-Administrativos em Educação da UFMT. Torna-se uma abordagem relevante na medida em que a vivência no projeto piloto interfere na

percepção dos trabalhadores sobre tal modalidade de trabalho e na sua participação no contexto de trabalho, além de direcionar a formalização da execução dessa modalidade para toda a categoria.

Portanto, a pesquisa pode auxiliar na compreensão de fatores que dificultam ou facilitam a relação do servidor com o teletrabalho e seus possíveis desdobramentos. Compreender o nível de referências e percepções que possuem a partir das mudanças ocorridas garante um salto interpretativo significativo sobre as maneiras de implementação do teletrabalho em uma instância da administração pública, sobretudo nas universidades públicas. Acrescenta-se ainda que o relatório final sobre o projeto piloto, ao qual a UFMT se dedicou, esteve baseado em um questionário em que foram trabalhadas poucas variáveis, muitas delas associadas à produtividade. Assim, essa pesquisa contribui com a expansão da análise neste cenário.

Matias e Mallogoli (2021), a partir de estudo em uma universidade pública brasileira, afirmam que as oportunidades mais importantes relatadas sobre a experiência do trabalho remoto na pandemia, sem o planejamento e treinamento necessários, foram a percepção de aumento de produtividade em relação ao trabalho presencial e melhorias na qualidade de vida e saúde mental. Em contraponto, observaram barreiras como o agravamento dos sintomas de saúde mental na maioria dos trabalhadores que já apresentavam algum tipo de doença mental antes do período, a sobrecarga de trabalho, dificuldades em conciliar o trabalho com atividades do lar e falta de condições e necessidade de treinamentos para trabalho a partir de casa.

Ao se considerar o teletrabalho como uma tendência mundial, podemos como Almeida (2018) ressaltar a relevância acadêmica do estudo do tema no que tange a implementação desta modalidade trabalho na esfera pública, uma vez que as pesquisas têm, em sua maioria, focado na iniciativa privada. O autor considera ainda, que no setor público o trabalho remoto pode proporcionar flexibilidade por meio da execução das tarefas à distância, exigindo metas de eficiência dentro das definições da organização, o que traz a otimização de custos para o governo, podendo também proporcionar ao servidor público aumento da sua qualidade de vida. Para tanto, Leite e Lemos (2021) afirmam que a modalidade de teletrabalho exige planejamento adequado e uma organização que normatize adequadamente sua aplicabilidade.

Dessa forma, a pesquisa científica também pode contribuir para tomada de decisões de políticas públicas. Políticos, legisladores, de todos os níveis do governo, tomam

frequentemente decisões baseadas em resultados de pesquisas (COZBY, 2003). Com isso, é importante ressaltar que os achados do estudo poderão trazer informações relevantes tanto para o governo, e em especial para universidades públicas que estão implementando o teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho, além daquelas que ainda pretendem implementá-lo.

Para além disso, é relevante destacar que a pesquisadora é uma servidora técnica-administrativa da universidade, tendo participado ativamente do projeto piloto de teletrabalho implementado na instituição. Essa experiência prática e direta proporcionou uma perspectiva única e aprofundada sobre os desafios e benefícios do teletrabalho, permitindo que a pesquisadora observasse, em primeira mão, as transformações e impactos dessa modalidade de trabalho no cotidiano dos servidores e na dinâmica institucional.

A participação no projeto piloto não só permitiu à pesquisadora vivenciar as mudanças, mas também interagir com outros servidores e gestores, compreendendo suas percepções, dificuldades e expectativas em relação ao teletrabalho. Essa vivência foi fundamental para identificar questões críticas que precisam ser abordadas e melhoradas para garantir o sucesso da implementação definitiva do teletrabalho na universidade.

Portanto, a dissertação não apenas analisa teoricamente o teletrabalho, mas também se fundamenta em uma rica experiência prática, o que confere maior relevância e aplicabilidade aos resultados obtidos e às recomendações propostas. A combinação de vivência prática e análise acadêmica torna esta pesquisa particularmente valiosa para a compreensão e aprimoramento do teletrabalho na universidade e em outras instituições públicas.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa converge para o maior entendimento sobre o futuro do trabalho no Brasil, visto que o teletrabalho se mostrou uma potente modalidade de trabalho após a pandemia, podendo contribuir ainda, de maneira prática, para a gestão superior da UFMT na análise e discussão dos resultados encontrados, utilizando o produto tecnológico fruto deste trabalho.

2. MÉTODO

2.1 Método da pesquisa

Este capítulo descreve os métodos utilizados no estudo para alcançar os objetivos pretendidos. Método é o conjunto de atividades ordenadas e racionais que objetivam a

produção de conhecimentos válidos e verdadeiros, mostrando o caminho a ser seguido, alertando para os erros e auxiliando nas decisões do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2017). Portanto, a ciência utiliza de metodologia para chegar a conclusões confiáveis e permitir que as pessoas compreendam como os resultados alcançados foram encontrados.

Essa pesquisa é do tipo básica, enquadra-se nas áreas das humanas e sociais tendo como fenômeno a ser estudado as percepções de trabalhadores sobre o teletrabalho, contemplando a abordagem qualitativa. Dessa forma, o estudo possui ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos sobre as percepções da modalidade teletrabalho a partir de suas experiências recentes (com o projeto piloto aplicado na UFMT).

Segundo Martins (2018), a abordagem qualitativa considera a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa, a qual é relevante e contribui para o desenvolvimento do trabalho, bem como, na construção de uma realidade objetiva, um dos marcos da ciência. Nessa abordagem, as interpretações individuais são como peças de um mosaico organizacional que o pesquisador precisa buscar para entender a complexidade pesquisada. Nesse sentido, os pontos de vista se completam, mas também divergem, e a partir dessa interferência cultural podem ser apreendidas evidências. Para Demo (2012) a pesquisa qualitativa, origina-se nas ciências sociais e preocupa-se mais com a realidade, interessada em apanhar o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes.

De caráter empírico, para se atingir o rigor metodológico exigido, a pesquisa proposta seguiu esta sequência de passos: definição da estrutura conceitual teórica, mapeando a literatura; planejamento, que compreende a seleção do objeto de estudo que refere-se à percepção sobre o teletrabalho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); planejamento do objeto, foi escolhido abordar todos os trabalhadores técnicos participantes do projeto piloto da modalidade teletrabalho e suas chefias; coleta de dados por meio de dois questionários *on-line* (CAUCHICK-MIGUEL e SOUSA, 2018).

Os procedimentos metodológicos adotados foram, inicialmente uma revisão bibliográfica para conhecimento do tema. Foi buscado na literatura estudos sobre o teletrabalho no contexto público nacional e internacional e a modalidade teletrabalho no setor

privado nacional e internacional para comparar os achados e identificar se há diferenças na abordagem desta modalidade na perspectiva destes setores.

Posteriormente, foi realizado o levantamento de dados secundários sobre o teletrabalho no setor público e sobre o projeto piloto, através de análise documental em resoluções e portarias do governo e da UFMT. Também foram colhidas informações a partir de conversas com o sindicato dos servidores técnicos, para entender melhor o panorama de implementação do projeto piloto. Seguidamente, foram aplicados dois questionários virtuais e o estudo do relatório de análise do projeto piloto construído pela universidade pesquisada, sendo o estudo finalizado com a proposição de um produto tecnológico, visando contribuir – a partir dos achados, com o contexto analisado.

Quanto aos objetivos essa pesquisa enquadra-se como descritiva. Como afirma Amorim (2016), as pesquisas descritivas retratam um fenômeno ou situação, buscando identificar as variáveis envolvidas nas causas do fato estudado, mas sem interferência direta do pesquisador. Geralmente, este tipo de pesquisa estuda as características de um determinado grupo. Quanto à temporalidade, o presente estudo caracteriza-se como sendo do tipo transversal, definido por Richardson (2017, p. 68) como aquele no qual “os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de uma varredura na literatura sobre teletrabalho nas bases de dados da CAPES, Google Acadêmico, *Scielo*, *Web of Science*, *Spell* e *Scopus*, nas plataformas nacionais foi buscado pelas palavras-chaves: Teletrabalho, Instituições Públicas, nas plataformas internacionais foi buscado pelas palavras-chaves: *Teleworking*, *Public Institutions*. Também foram consultadas resoluções, teses e dissertações sobre o tema. Fleury (2018) afirma que é necessário que o pesquisador estude o que há de conhecimento sobre o tema de pesquisa, como uma varredura horizontal. Posteriormente, sugere, para o desenvolvimento da teoria, voltar à literatura e fazer uma varredura vertical, com objetivo de ir fundo, mergulhar e se apropriar dos modelos e conceitos já desenvolvidos e publicados pelos autores da área escolhida e a partir daí construir seu modelo.

Cauchick-Miguel e Sousa (2018) afirmam que inicialmente deve-se definir o referencial teórico para a pesquisa, como um mapa que guiará o estudo, outra função importante do mapa é a identificação de trabalhos teóricos e de caráter empírico, bem como a identificação de lacunas na literatura onde a pesquisa pode ser justificada. A revisão de

literatura realizada buscou inicialmente temas sobre transformação do trabalho e a transformação do trabalho no setor público brasileiro no contexto do século XXI, visto que o mundo do trabalho é transformado pela realidade da sociedade em que está presente.

Além disso, teorias sobre a Nova Administração Pública e o Novo Serviço Público puderam contribuir para o entendimento das transformações ocorridas no contexto público. Posteriormente, buscou-se compreender como o teletrabalho se apresenta e como foi implementado no setor público brasileiro, considerando os desdobramentos da implementação desta modalidade, bem como resoluções sobre a sua normatização na administração pública.

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de Mato Grosso, criada em 10 de dezembro de 1970, pela Lei nº 5.647 (BRASIL, 1970), e instituída sob a forma de Fundação, é uma universidade pública brasileira vinculada ao Ministério da Educação, com *campus* sede na cidade de Cuiabá, no Estado de Mato Grosso e três *campi* de interior: o Araguaia, composto pelas unidades de Barra do Garças e Pontal do Araguaia; o de Várzea Grande e o de Sinop. Trabalham atualmente na Universidade 1.557 servidores docentes, 1.328 servidores técnico-administrativos e 550 trabalhadores terceirizados (UFMT, 2023a; UFMT, 2023c).

Destes servidores, 81 servidores técnico-administrativos de 10 unidades administrativas da universidade, divididas entre o *campus* sede e três *campi* de interior, foram englobados no projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho para modalidade teletrabalho. Como 7 servidores, executaram o programa na modalidade presencial, 74 teletrabalhadores e as 10 chefias imediatas dos setores administrativos participantes foram o foco da pesquisa (UFMT, 2023b). Totalizando 84 indivíduos.

Em relação aos respondentes, 30 técnico-administrativos responderam o questionário relacionado ao grupo 1 e 9 chefias responderam o questionário relacionado ao grupo 2, ressaltando-se, porém, que a quantidade de respondentes não interfere na validade da pesquisa por se tratar de uma abordagem qualitativa.

Foram dois questionários virtuais (APÊNDICES B e C), um para cada frente do universo a ser pesquisado. A partir do aprofundamento teórico sobre o tema, das características do projeto piloto e das resoluções pertinentes ao estudo, foram selecionadas as principais variáveis de análise para a estruturação dos questionários digitais. Cozby (2003) afirma ainda que os questionários *on-line* têm como vantagens o baixo custo e o anonimato dos participantes.

2.2 Instrumentos de Coleta de Dados: Questionários

A estrutura dos questionários visou atingir o objetivo da pesquisa que foi compreender a dimensão que o teletrabalho ganha no contexto da universidade pública, a partir da percepção dos envolvidos no projeto piloto da UFMT. Os questionários foram construídos de forma mista, e disponibilizados através do Google Forms®, apresentando perguntas fechadas com múltiplas escolhas, questões no formato de escala tipo Likert de 1 a 6 pontos (em ordem crescente: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente) e espaço para compartilhar informações específicas sobre alguns tópicos.

Considerando a escala Likert definida para este trabalho, Dalmoro e Vieira (2013) afirmam que não existe um consenso em termos do número de opções de respostas em uma escala de mensuração. A escolha pode depender de fatores subjetivos, como complexidade do tema, e fatores práticos, como a quantidade de questões, nível de instrução dos respondentes e as circunstâncias de uso. Para Larentis, Giacomello e Camargo (2012) o uso de escalas nas medidas de opiniões, para populações que tendem a apresentar maior habilidade cognitiva, é mais indicado escalas com mais pontos de respostas.

Assim, tendo em vista o número de questões fechadas dos questionários, a inclusão de perguntas abertas, onde o respondente pode falar mais sobre o ponto discutido, e o alto nível de instrução educacional da população estudada, foi escolhido a escala de 6 pontos buscando obter uma escala que compreenda mais categorias. Segundo Pitanga (2020), a pesquisa qualitativa pode apresentar dados quantitativos, pois essa abordagem busca compreender o problema de forma integrada, considerando todos os aspectos relevantes. Os dados desempenham um papel crucial nesse processo investigativo, pois fornecem informações concretas e fundamentadas que são essenciais para responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos no estudo.

Os questionários foram divididos em dois grupos: grupo de servidores técnicos que estão trabalhando na modalidade teletrabalho em formato integral ou parcial (híbrido) (questionário 1) e o grupo de servidores técnicos que são chefes das unidades que estão inseridas no projeto piloto do teletrabalho (questionário 2).

O Questionário 1 foi inspirado na Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho desenvolvida pela autora Laize Lopes Soares de Andrade (2020), que desenvolveu esse instrumento por meio de um estudo sobre Qualidade de Vida no Teletrabalho de servidores públicos do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios; Superior Tribunal de Justiça e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária em 2020. Essa dissertação inspirou a construção do questionário 1 porque desenvolveu uma escala considerando as percepções dos teletrabalhadores, por meio da compreensão do processo de trabalho, do ponto de vista profissional e pessoal, tendo levantado diferentes aspectos para a construção do bem-estar ou mal-estar do trabalhador.

Assim, o Questionário 1 buscou traçar o perfil sociodemográfico e profissional dos servidores participantes do projeto piloto e obter informações sobre a execução das atividades nesta modalidade e suas percepções sobre reconhecimento do trabalho; a aplicabilidade do projeto piloto em que estão inseridos, bem como sua continuidade.

O Questionário 2 foi inspirado no estudo de Abbad *et al.* (2021) onde relataram o desenvolvimento e as evidências de validade psicométrica da Escala de Habilidades para o Teletrabalho em Casa (EHTC), a partir de uma pesquisa realizada com servidores de diferentes órgãos públicos brasileiros, em 2021. Esse estudo inspirou a construção do Questionário 2, voltado para os gestores, porque pode ser usado como uma ferramenta de diagnóstico. A escala avalia o domínio ou a percepção de déficit de habilidades chamadas de *soft skills*⁶ e as *hard skills*, esses aspectos englobam, respectivamente, habilidades para o balanceamento entre trabalho e outras atividades e para a utilização de recursos digitais de comunicação nas interações de trabalho. Ressalta-se que, o estudo teve como foco servidores públicos de órgãos do poder executivo e do judiciário. Assim, a inspiração visou fatores que pudessem diagnosticar a percepção de possíveis dificuldades e habilidades que gestores enfrentam chefiando equipes na modalidade teletrabalho (ABBAD *et al.*, 2021).

Este questionário é exclusivo para servidores técnicos que são chefes imediatos das unidades participantes do projeto piloto e foi estruturado a partir de dois tópicos: parte 1 com a captação de dados sociodemográficos e profissionais; e parte 2 explorando percepções sobre chefiar unidades administrativas na modalidade de teletrabalho, no intuito de conhecer as dificuldades e necessidades que os servidores chefes perceberam e vivenciaram durante a

⁶ *Soft Skills* refere-se ao conceito associado à inteligência emocional, bem como a habilidades intra e interpessoais (socioemocionais) consideradas essenciais para o desenvolvimento pessoal e o profissional. *Hard Skills* são habilidades associadas ao saber técnico tangível, também necessárias para a execução das atividades laborais (ABBAD *et al.*, 2021).

execução do projeto piloto considerando três ênfases: percepções enquanto chefia, percepções sobre os servidores da equipe e percepções sobre a UFMT.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar em 14 de setembro de 2023, CAAE: 69694423.0.0000.5504 – Número do Parecer: 6.300.538 e pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFMT (instituição co-participante) em 30 de setembro de 2023, CAAE: 69694423.0.3001.8097 – Número do Parecer: 6.335.795. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE - A) encontra-se no final desta dissertação. A forma de recrutamento para a participação na pesquisa foi feita a partir de convite *on-line* por e-mail. Os endereços de e-mail dos participantes foram obtidos a partir do site da UFMT, na página dedicada ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na instituição. Os questionários virtuais foram aplicados entre 18 de outubro de 2023 a 31 de janeiro de 2024.

2.3 Análise dos Dados

Referente a análise e interpretação dos dados da pesquisa, foi realizado a análise das respostas das perguntas fechadas dos questionários, por meio da plataforma *Google Forms*®, que apresenta os resultados em formato de gráficos, com a quantidade das repostas e a porcentagem que representa essas repostas em cada opção da escala utilizada, e as repostas escritas, permitindo a transcrição das repostas para um arquivo específico.

O procedimento seguiu a seguinte sequência de passos de Bardin (2011): primeiro, foi feita a preparação e organização do texto com a transcrição das repostas escritas extraídas da plataforma digital para um arquivo. Segundo, por meio de uma leitura flutuante foi feito a codificação das repostas conforme análise temática por frequência, conforme as verbalizações dos participantes. Terceiro, os códigos foram catalogados em categorias, simplificadas e agrupadas para apresentação em tabelas.

As categorias foram divididas conforme o tema das dimensões trabalhadas nos questionários. Sendo elas: No questionário 1 - gestão das atividades; atitude dos teletrabalhadores; estrutura física de trabalho; estrutura de tecnologia da informação e comunicação; reconhecimento profissional e especificidades do teletrabalho. No questionário

2 - aspectos sobre chefiar uma unidade em teletrabalho; aspectos sobre os servidores em teletrabalho e aspectos sobre a UFMT no teletrabalho.

A validação dos dados para a conclusão do estudo seguiu a técnica de triangulação, que envolveu a integração dos dados obtidos por meio dos questionários, teorias, observações práticas da vivência do teletrabalho e a análise de documentos e legislações pertinentes ao tema. Segundo Martins (2018) é necessário validar internamente a pesquisa por meios da multiplicidade de fontes de evidências para confiabilidade dos dados coletados, como a literatura, documentos, observações do ambiente e as respostas das pessoas envolvidas no trabalho. Para Minayo (2010), a triangulação comporta-se como um diálogo interdisciplinar na perspectiva dialética por se tratar de um método de análise que propõe agregar visões no decorrer da pesquisa, dessa forma colher vários olhares de um mesmo fenômeno.

Conforme Cauchick-Miguel e Sousa (2018), a análise deve ser planejada e explícita, o pesquisador deve descrever uma narrativa geral do estudo, porém de forma enxuta, expressando o que for essencial e que tenha ligação com os objetivos da pesquisa. Desta forma, conforme a temática apresentada anteriormente, a presente dissertação se organiza a partir de tópicos interligados.

2.4 Apresentação do Trabalho

Esta dissertação foi dividida em três partes. Na primeira, temos a introdução com a apresentação do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos e os procedimentos metodológicos – visando o panorama geral a ser retratado. Enquanto na segunda parte, são trabalhados a dimensão teórica da pesquisa (artigo 1), apresentando o estado da arte sobre o tema, e os resultados da aplicação da pesquisa (artigo 2), além da apresentação das considerações finais sobre o estudo e os questionários aplicados. A seguir, será apresentada a segunda parte do trabalho.

SEGUNDA PARTE

3. TELETRABALHO: DISCUSSÕES SOBRE SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Resumo

As transformações socioeconômicas das últimas décadas mudaram a perspectiva sobre o mundo do trabalho, evidenciando o teletrabalho como uma forma flexível de organização laboral, especialmente adotada por organizações públicas durante a pandemia da Covid-19. Desde então, o teletrabalho tem se firmado como uma prática duradoura, com impactos profundos na maneira como o setor público estrutura suas operações. Este estudo investiga a produção acadêmica sobre teletrabalho o setor público. Além disso, busca-se apresentar as transformações ocorridas na organização do trabalho nas últimas décadas, compreender as discussões sobre o teletrabalho. Focaliza as principais discussões neste setor comparando-as com aquelas voltadas para o setor privado, em contextos nacionais e internacionais. A metodologia consistiu em uma revisão de literatura abrangente, nas bases de dados mais relevantes nacional e internacionalmente. Os resultados apontam que o teletrabalho está sendo fundamental na modernização do setor público, oferecendo potencial para maior inovação, produtividade e eficiência, enquanto também são destacados desafios ainda pouco explorados como as consequências da flexibilidade neste arranjo de trabalho. A análise comparativa entre os setores público e privado revela melhores práticas, desafios comuns e oportunidades de aprimoramento no teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho, Setor Público, Revisão de Literatura.

Abstract

TELEWORKING: DISCUSSIONS ABOUT PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

The socioeconomic transformations of recent decades have changed the perspective on the world of work, highlighting teleworking as a flexible form of labor organization, especially implemented by public organizations during the Covid-19 pandemic. Since then, teleworking has established itself as a rigorous practice, with profound impacts on the way the public sector structures its operations. This study investigates academic production on teleworking in the public sector. Furthermore, the aim is to present the transformations that have occurred in the organization of work in recent decades, to understand the discussions about teleworking. It focuses on the main discussions in this sector, comparing them with those peculiar to the private sector, in national and international contexts. The methodology consists of a comprehensive literature review, in the most relevant national and international databases. The results indicate that teleworking is fundamental in the modernization of the public sector, offering potential for greater innovation, productivity and efficiency, while also highlighting challenges that are still little explored, such as the consequences of flexibility in this work arrangement. A comparative analysis between the public and private sectors reveals best practices, common challenges and opportunities for improvement in teleworking.

Keywords: Teleworking, Public Sector, Literature Review.

3.1 INTRODUÇÃO

O trabalho altera-se conforme a notável habilidade do sistema capitalista de se adaptar a novos contextos. A capacidade adaptativa do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009) tem permitido que ele persista em variados ambientes culturais e impulsione a maioria das nações a adotar sua lógica de reprodução. Essa flexibilidade, quando necessária, contribui para sua perpetuação (OLIVEIRA e MEIRA, 2023).

As décadas de 1970 e 1980 marcam o início do processo de grandes e profundas transformações neste sistema: o capitalismo que se apresentava como modelo revelador da empresa grande e burocrática, e de organização familiar, inicia uma nova fase, a era da acumulação flexível. As transformações trazidas pela ruptura com o modelo fordista geraram outro modo de trabalho e de vida pautado na flexibilização e na precarização do trabalho, como exigências do processo de financeirização da economia, que viabilizaram a mundialização do capital de forma nunca alcançada. A prática atual do sistema capitalista, nomeado de globalizado, põe em prática o uso de novas tecnologias, trata-se de uma lógica que incentiva a permanente inovação no campo tecnológico, buscando maior produtividade por meio da flexibilidade, o que acarreta precarização do trabalho, iniciando um movimento de terceirização, aumento da intensidade e individualização das relações de trabalho (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Para reestruturação e manutenção deste modelo econômico a revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação foi essencial (CASTELLS, 1999) e segundo Hirata (1980) o Estado é levado a seguir os interesses globais do capital. Nesse contexto, de mudanças digitais, é imposto ao Estado novos desafios onde os governos têm papel de organizar e refletir demandas advindas do desenvolvimento e incorporação das tecnologias para contribuição na sociedade, não podendo ser indiferente às mudanças tecnológicas impostas no meio social (RECK e HÜBNER, 2021).

Essa evolução tecnológica vem se alterando rapidamente nas últimas duas décadas, acompanhando o desenvolvimento de novas tecnologias de produção e gestão e transformando a natureza do trabalho humano e o perfil esperado do trabalhador. Assim, formas tradicionais da organização do trabalho estão cedendo lugares à arranjos flexíveis, e essas tendências influenciam expectativas e cobranças para práticas de gestão no setor público para uma representação mais efetiva do Estado (VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021), como pode ser observado nas diversas mudanças ocorridas na administração pública no mesmo período.

Neste sentido, as tecnologias digitais podem operar como oportunidade ao Estado em ganhos de eficiência e novos e melhores serviços. Entretanto, essas alterações também trazem o risco de submissão do desempenho público às tendências de mercado e mudanças tecnológicas. Isso faz com que a evolução tecnológica proporcione transformações na prestação de serviços e na organização do trabalho no setor público, o que possibilita que o teletrabalho seja uma das modalidades de trabalho adotado pelo governo atualmente (RECK e HÜBNER, 2021; PANDINI e PEREIRA, 2020).

No Brasil o teletrabalho está sendo implementado nas organizações públicas federais por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) desde 2020, onde 129 instituições já implementaram o trabalho remoto, 29 na administração direta e 100 na administração indireta (BRASIL, 2023). Segundo Coelho *et al.* (2022) a necessidade de adoção do teletrabalho, ocasionada pelo advento do isolamento social devido à pandemia da Covid-19, possibilitou o interesse em normatizar o trabalho remoto dentro da administração pública brasileira, estimulados pelo avanço da tecnologia e a busca por eficiência na produção de bens e serviços.

Este estudo, baseado em um levantamento bibliográfico aprofundado da literatura existente sobre o teletrabalho, examina a produção científica nacional e internacional acerca dessa modalidade de trabalho tanto no setor público quanto no privado. Dessa forma, busca-se apresentar as transformações ocorridas na organização do trabalho nas últimas décadas, compreender as discussões sobre o teletrabalho, principalmente durante e após a pandemia da Covid-19, bem como, explorar conceitos, desafios, potencialidades e sua aplicabilidade, principalmente no setor público. Por meio da revisão de literatura este oferece ainda uma análise comparativa e crítica sobre essa modalidade, examinando como ela é interpretada e orientada em âmbito público e privado, nacional e internacionalmente.

O artigo segue uma estrutura composta por quatro partes: esta introdução, seguida pela apresentação dos procedimentos metodológicos. Em seguida, são abordados as transformações do trabalho, os conceitos relacionados ao teletrabalho e um panorama dos estudos sobre os desafios e potencialidades do teletrabalho nos setores público e privado, tanto em nível nacional quanto internacional. Segue-se com uma comparação da produção teórica para aprofundar as especificidades nas abordagens dos dois setores e, por fim, algumas considerações finais.

3.2 MÉTODO

Este artigo compreende uma revisão de literatura para exploração e comparação dos principais pontos discutidos sobre a modalidade teletrabalho no contexto público e privado, a partir da bibliografia nacional e internacional. Como afirma Brizola e Fantin (2016) a revisão de literatura é uma compilação crítica de obras que apresentam uma temática.

Para este estudo foi realizada busca na literatura sobre teletrabalho nas bases de dados da CAPES, *Scielo*, *Web of Science*, *Spell* e *Scopus*. No portal de periódicos da CAPES foram buscadas as palavras-chave “teletrabalho; instituições públicas”, devido essa plataforma ter a coleção focada no cenário brasileiro. Como critério de inclusão dos estudos sobre teletrabalho no setor público no cenário nacional, foram selecionados artigos referentes ao teletrabalho em instituições públicas brasileiras de todas as esferas e dos três poderes do governo. Não foi marcado nenhum filtro, buscando todos os estudos disponíveis. Como critério de exclusão, foram excluídos estudos repetidos, artigos com acesso pago e artigos que tratam do teletrabalho em contextos específicos de trabalhadores, como por exemplo, teletrabalho de docentes, bem como estudos que não tratavam do tema teletrabalho.

Nesta busca foram encontrados 24 artigos, 13 desses revisados por pares. Dos 24 estudos encontrados, foram escolhidos somente os artigos relacionados com o teletrabalho em instituições públicas do Brasil. Foram excluídos 02 artigos repetidos e 05 artigos por não serem relacionados ao escopo da pesquisa, totalizando 15 artigos selecionados para análise.

Na base de dados *Scielo*, também foi buscado “teletrabalho; instituições públicas”, e encontrado apenas um artigo, excluído por não se encaixar no tema. Na base de dados *Spell*, foi buscada a palavra-chave teletrabalho, pois quando se procurou “teletrabalho; instituições públicas” não aparecia nenhum estudo, foram encontrados 20 estudos, destes, 07 foram selecionados por fazerem menção ao teletrabalho no setor público, 11 foram excluídos por não se tratar do tema. Dessa forma, 22 artigos nacionais foram selecionados. Também foram consultadas resoluções brasileiras sobre o tema, 01 monografia, 03 dissertações e 01 tese que discutem o teletrabalho no contexto público nacional, as quais foram retiradas da biblioteca da página do governo sobre o Programa de Gestão e Desempenho no portal GOV.BR. Totalizando, ao todo, 27 estudos nacionais sobre teletrabalho no contexto público.

Na base de dados *Web of Science* foi buscado pelas palavras-chaves: *Teleworking; Public Institutions*, foram encontrados 14 artigos, 13 destes abertos, e foram selecionados 04 artigos, excluídos 01 repetido e 08 por não se tratar do tema. Na base de dados *Scopus*, foi buscado pelas palavras-chaves: *Teleworking; Public Institutions*, foram encontrados 26

artigos, 13 foram excluídos por terem acesso pago, 07 foram excluídos por não se tratar do tema e 05 foram selecionados. Totalizando 09 estudos internacionais sobre teletrabalho no setor público.

Vale ressaltar, que houve dois blocos diferentes de levantamento, primeiramente, dos estudos sobre teletrabalho no contexto público, e posteriormente, foi buscado os estudos sobre o teletrabalho no setor privado. Na busca dos estudos nacionais e internacionais sobre teletrabalho no âmbito das instituições privadas foram selecionados estudos pertinentes ao período de 2019 até 2023, buscando assim estudos mais recentes, por existir um número maior de estudos neste contexto. Dessa forma, foi buscado pela palavra-chave: “teletrabalho” nas bases da CAPES e *Scielo*, onde foram selecionados 03 artigos na base da CAPES e 02 artigos na base da *Scielo*. Nas bases da Scopus e *Web of Science*, foi buscado pela palavra-chave: “*teleworking*”, foram selecionados 03 estudos na base *Web of Science* e 05 estudos na base *Scopus*. Assim, 13 artigos foram selecionados no contexto privado, nacional e internacional sobre o teletrabalho no setor privado.

Para análise e interpretação dos estudos, inicialmente foi considerada a trajetória de mudanças do trabalho, considerando o contexto social e econômico, para entendimento da adoção e organização do trabalho flexível e suas possíveis consequências, bem como o processo de modernização da prestação de serviço do Estado brasileiro. Posteriormente, foi feita a análise dos estudos selecionados sobre o teletrabalho, evidenciando perspectivas comuns, identificando linhas de abordagens semelhantes e divergentes entre setor público e privado e expandindo a comparação entre os panoramas nacional e internacional, fornecendo insumos para a reflexão sobre a adaptabilidade e pressão sofrida pelo setor público diante da perspectiva de flexibilidade e eficiência.

3.3. O TELETRABALHO NO CENÁRIO ATUAL

3.3.1 Transformações do trabalho e a mudança no setor público brasileiro

A organização do trabalho acompanha as mudanças que ocorrem na sociedade, como no final da década de 1960, onde houve uma reestruturação do capitalismo e as organizações tornaram-se mais enxutas, flexíveis e descentralizadas (SMITH, 1997). Considerada uma das principais alterações ocorridas no mundo do trabalho no século XXI o fenômeno da flexibilização do trabalho substitui os modelos rígidos de trabalho por relações trabalhistas

moldáveis pela reestruturação da produção (RIBEIRO e MANCEBO, 2013). Boltanski e Chiapello (2009) chamam essa era de um “novo espírito do capitalismo”, o qual incentiva a permanente inovação no campo da tecnologia e atinge as relações de trabalho.

Dessa forma, o teletrabalho trata-se de um modelo flexível de trabalho atualmente em expansão, apesar de não ser um fenômeno novo (BENAVIDES, *et al*, 2021). Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho, responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho, estabeleceu o trabalho em domicílio como o trabalho realizado por uma pessoa em sua casa ou em outras instalações de sua escolha. E, no Brasil, o teletrabalho foi introduzido oficialmente em 1997 (ALMEIDA, 2018).

Apesar do trabalho remoto estar sendo executado em muitas organizações deste então, inegavelmente, o momento pandêmico vivenciado em 2020 explicitou, pelo menos em parte, as suas potencialidades. Munck (2021), afirma ainda que os debates atuais sobre o caminho a seguir para o trabalho tendem a ser bastante polarizados. Essa polarização em parte pode ser atribuída as narrativas de pontos de vista que trazem impactos positivos e outros negativos em relação ao teletrabalho.

Atualmente, segundo Ianni *et al.* (2022), o trabalho contemporâneo caracteriza-se em sua maioria, por contratos não regulamentados, pela jornada parcial, pelo emprego por tempo determinado, pela subcontratação, pelas relações produtivas e contratuais informais que incorpora o labor autônomo, o subemprego e o desemprego estrutural. A consequência é a flexibilização das relações de trabalho e de produção, onde o trabalho se mantém na centralidade da sociedade, nas relações sociais entre indivíduos e grupos, entretanto, apresenta-se de forma individualizada. O trabalho formal e tradicional atualmente se mescla com o trabalho moderno, “uberizado”⁷, domiciliado, autossustentado e autoproduzido, pelo *home office* ou empreendedor individual.

Essas transformações que repercutem no mundo do trabalho, acompanham um discurso que defende a necessidade de transformação também das funções atribuídas aos Estados, que conseqüentemente atingem, profundamente, o serviço público. Discurso esse, que considera o serviço público ineficiente e muito oneroso, que precisa ser reestruturado

⁷ Uberização pode ser conceituada como um amplo processo de informalização do trabalho, processo que traz mudanças qualitativas para a própria definição de trabalho informal. Mostra-se complexa e poderosa na redefinição das relações de trabalho, podendo ser compreendida como mais um passo no processo de flexibilização do trabalho, ao mesmo tempo que concorre com as terceirizações conhecidas nas últimas décadas (ABÍLIO, 2020).

(GRÜN, 1999). Assim, a lógica da fábrica enxuta se estende ao setor público, influenciando de maneira decisiva as políticas, as estruturas e a cultura das organizações estatais (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

No Brasil, as medidas de modernização do setor público foram adotadas desde a década de 70, mas ganharam força nos anos 80, com as crises econômicas, que reduziram a capacidade de investimento do governo, as ações que buscavam alternativas de aumento de produção e redução custos ficaram conhecidas como Nova Administração Pública. Nesse movimento, os governos visavam metas de austeridade e meios auxiliares de prestação de serviços. Esse modelo de gestão, defendia ainda, a eficiência pública e a mensuração da performance administrativa, com foco na produtividade e nos resultados (LIMA FILHO e PEIXE, 2020).

Dessa forma, no começo dos anos 90, segundo Silva (2019), o movimento de modernização ganhou, ainda mais força no país, com a Reforma Administrativa no serviço público brasileiro, quando se introduziu novas formas de gestão na prestação do serviço público e exigiu de seus órgãos administrativos, atitudes consideradas menos burocráticas e paternalistas, e de caráter mais moderno e gerencial. Nessa época, passou-se a empregar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como forma de consolidação do Governo Eletrônico, especialmente em sua rotina burocrática e na promoção/ampliação de acesso à informação (RECK e HÜBNER, 2021). Assim, o governo passou a oferecer serviços públicos eletrônicos aos brasileiros no início da década de 2000, com o objetivo de buscar excelência e a orientação dos serviços aos cidadãos (PRZEYBILOVICZ; CUNHA; COELHO, 2015; BRASIL, 2019).

Com os avanços tecnológicos, em 2016, por meio da Estratégia de Governança Digital (EGD), o governo propôs promover o uso pelo setor público de recursos de tecnologia da informação para melhorar a disponibilização de informação, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar o nível de transparência e efetividade do governo federal. Assim, o setor público brasileiro passa de “governo eletrônico” para “governo digital” (RECK e HÜBNER, 2021).

Essa transformação digital, fez com que o Brasil, em 2022 ocupasse a 16ª posição em *ranking* de governo digital da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). O *ranking* é resultado de um levantamento feito entre 33 países do Bloco e alguns convidados. O país também estava na 49ª posição, entre 193 países, com

melhor oferta de serviços públicos digitais no *ranking* de governos digitais publicado em 2022, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Ainda em 2022, o país atingiu a 14ª posição entre os países mais desenvolvidos do mundo em serviços públicos digitais, o que é medido a cada dois anos pela ONU. Neste contexto, o governo pretendia em 2023, oferecer digitalmente todos os 5 mil serviços da União, por meio do website GOV.BR (BRASIL, 2023). No entanto, esse objetivo não foi atingido, e atualmente (2024), são ofertados 4.345 serviços públicos digitais na mesma plataforma (BRASIL, 2024). Além disso, conforme dados do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), o site GOV.BR é a página de governo mais acessada do mundo, com 4 mil acessos por segundo, com 150 milhões de brasileiros utilizando essa ferramenta para obter serviços públicos em suas rotinas (SERPRO, 2024).

Desta maneira, é possível compreender que a administração pública no Brasil, principalmente nos últimos anos, tem se tornado foco de discussões, sobre tamanho, modernização, eficiência e desempenho do Estado. O governo tem buscado potencializar a capacidade produtiva dos servidores envolvidos no serviço público, exigindo novas competências e estratégias administrativas, desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais (MENDES, OLIVEIRA e VEIGA, 2020).

Na esteira do debate sobre a modernização da gestão pública e o advento das tecnologias de informação e comunicação na prestação dos serviços públicos, Marques e Becker (2021), acrescentam que a modalidade teletrabalho é adotado como um recurso para reorganização da política de trabalho institucional na esfera governamental, alinhada as demandas de uma gestão que apresente resultados mensuráveis e aumento da eficiência pública.

3.3.2 Teletrabalho e o setor público

3.3.2.1 Conceito de teletrabalho e sua aplicação no setor público brasileiro

O conceito de teletrabalho, é amparado no Brasil por meio da Lei nº 13.467/2017 (reforma trabalhista) que o inseriu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e definiu no seu Art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora

das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Essa definição baseia-se no conceito apresentado por Nilles (1975, 1997), autor de trabalho seminal sobre o tema, além da definição estabelecida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1996, em que o teletrabalho é concebido como aquele desempenhado pelo trabalhador em sua casa ou em outro local de sua escolha, para além das dependências do empregador; exercido mediante remuneração; com o objetivo de desenvolver produto ou serviço conforme especificação do empregador, independentemente de quem fornecerá equipamentos ou outros materiais (FARIA, 2020).

Em pesquisa recente, Filardi, Castro e Zanini (2020) conceituaram teletrabalho como: aquele realizado à distância, com uso das TICs, com computadores, telefonia e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados às atividades do trabalho. Em relação a variedade do formato do trabalho, a jornada de trabalho é por eles considerada como de tempo integral, em que as atividades são exercidas integralmente à distância, ou parcial, quando as atividades são executadas em um ou mais dias à distância, também nomeado de modelo híbrido. Sendo assim, neste trabalho partiremos da definição de Filardi, Castro e Zanini (2020).

O teletrabalho no contexto público, começou ser implementado em 2006, no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, por meio de um projeto piloto. Outros órgãos públicos federais aderiram à modalidade de forma pontual até meados de 2018 (SOBRATT, 2013; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Em 2016, a modalidade foi regulamentada em território nacional pelo Conselho Nacional de Justiça no âmbito do Poder Judiciário, o que permitiu que fosse ampliada no poder judiciário (MARQUES e BACKES, 2021). Dessa forma, anteriormente à pandemia, pode-se assumir que o teletrabalho na administração pública federal se difundia lentamente, e somente com a crise sanitária da Covid-19, começa a ser praticado de forma abrangente como meio de dar continuidade às atividades da gestão pública (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020)

Segundo Oliveira e Panjota (2018), sua aplicabilidade e expansão na administração governamental se apresenta como prática de gestão de pessoas, e muitas vezes como estratégia para possibilitar flexibilidade e reter servidores, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo. Para Andrade (2020), pode ser uma opção aos servidores públicos impactando positivamente na produtividade e para a organização pública na redução dos custos dos órgãos e entidades, favorecendo a eficiência da administração pública, o que deve ser acompanhado

da melhora da qualidade de vida no trabalho dos envolvidos. Entretanto, se reconhece que isso dependerá de como será implementado dentro de cada organização. Como afirma Lopes e Lunardi (2022), se faz necessário conhecer as consequências de sua implementação, uma vez que o teletrabalho apresenta muitas vantagens, mas a literatura também discute os pontos negativos da modalidade.

O tópico a seguir visa fazer um levantamento das questões tratadas na literatura nacional acerca do teletrabalho no setor público, dentre eles as vantagens e desvantagens desta modalidade.

3.3.2.2 As faces do teletrabalho na literatura nacional: a discussão sobre o setor público

O corpus analisado corresponde a 27 trabalhos do contexto público nacional, relativos ao período de 2020 e 2023. Consequentemente, a maioria das discussões tratam da modalidade de trabalho remoto compulsório devido à pandemia da Covid-19. Sobre abrangência dos cenários discutidos, tem-se o teletrabalho iniciado por meio de projeto piloto, o teletrabalho na esfera pública estadual, contudo, a maioria dos trabalhos analisados dizem respeito à modalidade executada em órgãos da esfera federal, sendo instituições do executivo e do judiciário.

A maioria dos estudos discutem aspectos como produtividade e redução de custos para as organizações, e as pesquisas têm sido consistentes em apontar os impactos do teletrabalho para os teletrabalhadores, discutindo em sua maioria vantagens e desvantagens sob perspectiva dos trabalhadores (servidores), e alguns trabalhos contribuindo para a análise dos impactos positivos e negativos também para as organizações públicas e para sociedade.

Quando a perspectiva do trabalhador é colocada em pauta, algumas situações são comumente exploradas, todas tratam dos desafios cotidianos enfrentados e se relacionam a uma sensação de autonomia do trabalhador em relação ao seu trabalho. A exemplo disso podemos citar a redução de custo e tempo de deslocamento para o trabalho, principalmente em grandes cidades, em que se torna frequente a dificuldade de mobilidade devido ao trânsito intenso. São também referenciadas com frequência a flexibilidade de horários e a possibilidade de passar mais tempo de vida com a família, além de uma forte percepção a respeito da qualidade de vida, pontos que são relacionados ao maior equilíbrio entre vida

pessoal e profissional. Os estudos apontam ainda que os trabalhadores aumentam a produtividade e relatam a diminuição de interrupções que acontecem no trabalho (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; BRITO e SILVA, 2020; MELO, 2022; COELHO *et al*, 2022; NOGUEIRA FILHO *et al*, 2020).

Foram encontradas outras vantagens, mas em menor proporção como: a possibilidade de ter mais privacidade no trabalho; o aumento da sensação de bem-estar, maior motivação (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020 e FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020) e segurança durante o trabalho, que segundo Araújo (2020), deve-se a menor exposição à violência urbana ou menos riscos causados pelo trânsito. O autor também afirma, que a maioria dos entrevistados de seu estudo informaram que se adaptaram bem à adoção do teletrabalho na época da pandemia da Covid-19 e concordaram que houve uma melhoria na vida pessoal. Outro aspecto associado às vantagens do teletrabalho, mas controverso, diz à respeito a oportunidade de aumento de emprego e geração de renda para mulheres com filhos(as) e a possibilidade de cuidar das crianças e/ou dependentes (MELO, 2022).

Embora no debate sobre o teletrabalho se apresentem inúmeros benefícios, os desafios significativos para trabalhadores também são explorados. Podemos dividi-los em dois grupos: o primeiro deles trata dos desafios enfrentados no âmbito do trabalho, como o isolamento social; o aumento da sobrecarga de trabalho; a percepção de perda do *status*; o receio de ser mal avaliado pela chefia; queixas em relação ao envio de demandas excessivas pelo gestor, especialmente em horários inadequados; a dificuldade de crescimento e desenvolvimento profissional, bem como a possibilidade de não ser reconhecido profissionalmente; os problemas com infraestrutura tecnológica e a falta de treinamentos específicos sobre o teletrabalho. No segundo grupo de abordagem sobre as desvantagens do teletrabalho enquadram-se os desafios na vida pessoal, em que são identificados problemas como o aumento de gastos, visto a necessidade prover e manter as estruturas necessárias ao teletrabalho; conflito entre trabalho e família, a exemplo das distrações no ambiente familiar. Além disso, é apontado que a modalidade remota pode trazer efeitos prejudiciais à saúde mental dos trabalhadores (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; BRITO e SILVA, 2020; MELO, 2022; COELHO *et al*, 2022; NOGUEIRA FILHO *et al*, 2020; TOLENTINO, OLIVEIRA E CASTRO, 2023).

No âmbito dos pontos negativos, também são debatidas questões mais gerais tais como a manutenção da exploração da classe trabalhadora por meio da precarização do trabalho. Segundo Souza (2022), a modalidade de trabalho remoto no âmbito do funcionalismo público proporciona a flexibilização da jornada de trabalho. O problema, neste caso, não reside na tecnologia em si, mas sim na forma como ela é utilizada a partir de argumentos que propagam de falsas promessas, o que inclui melhores condições de vida ou diminuição da intensificação da jornada de trabalho.

Ademais, o estudo das autoras Veslaco, Panjota e Oliveira (2023), explora questões bastante relevantes sobre os impactos do teletrabalho, especialmente no contexto pandêmico que exacerbou desafios já existentes para trabalhadores, particularmente no âmbito da família e das responsabilidades familiares. Suas descobertas apontam para uma série de desafios que são particularmente intensificados para mulheres com filhos, algo que reflete questões mais amplas de gênero e equidade no ambiente de trabalho, além da divisão sexual do trabalho. A pesquisa sugere que trabalhadores que são pais, percebem uma maior dificuldade em manter a produtividade devido a interrupções frequentes, falta de um espaço adequado para o trabalho, e um aumento na carga de trabalho doméstico e de cuidado, o que pode gerar mais estresse a esse grupo em relação àqueles que não possuem filho. A necessidade de estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal é um desafio crucial identificado pelo estudo.

No que tange as organizações públicas, discute-se no cenário nacional com maior constância o aumento da produtividade dos servidores, a diminuição de custos, o aumento da atração e retenção de talentos, conseqüentemente, a redução de rotatividade e absenteísmo dos trabalhadores (BRITO e SILVA, 2020; COELHO *et al*, 2022; NOGUEIRA FILHO *et al*, 2020; ROCHA *et al*, 2021 e MELO, 2022). Além destes, Rocha *et al*, (2021), apontam a possibilidade de inovação para a administração pública brasileira, no sentido de mudar os arranjos de trabalho, substituindo o controle de frequência, pela flexibilidade em relação ao local e horário de exercício, o que pode vir a contribuir para a superação das estruturas burocráticas em favor da construção de uma gestão mais eficiente, com foco em resultados e que considere efetivamente ações de *accountability* (conjunto de práticas utilizadas pelos gestores para prestar contas e se responsabilizar pelas suas ações). Essa consideração, remete a mesma direção das práticas da Nova Administração Pública, que busca promover uma gestão baseada em resultados.

No circuito de benefícios para a organização pública e também partindo de uma perspectiva que salienta uma gestão de resultados, Brito e Silva (2020), acrescentam que o teletrabalho proporciona aos órgãos públicos, e, conseqüentemente para a sociedade, a promoção do princípio da eficiência, diante da possibilidade de aumento da produtividade do servidor e da gestão por resultados, além de uma gestão administrativa mais célere. Além de promover o enxugamento da máquina pública e a melhor seleção de servidores, pois essa modalidade de trabalho pode aumentar o interesse de candidatos. Em convergência com os demais autores, Melo (2022) sustenta que o teletrabalho promove o desenvolvimento estratégico a partir do aumento do comprometimento organizacional e da eficácia dos teletrabalhadores, mediante a melhora nos níveis de desempenho. Encontramos aqui mais uma vez, a traços da perspectiva baseada na da Nova Administração Pública, que prega a diminuição de gastos públicos e aumento da eficiência das ações do governo.

Entretanto, considerando os desafios a serem superados pelas organizações no tocante ao teletrabalho, o aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, pode aumentar os custos de coordenação para equipes. Somam-se a isso as dificuldades na interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores, uma vez que, o ambiente de trabalho e as condições de trabalho oferecidas pela organização são importantes e impactam os relacionamentos e comportamentos dos indivíduos (MELO, 2022).

Considerando os impactos na perspectiva da sociedade, mais uma vez o ganho em eficiência é ressaltado, neste caso na prestação dos serviços públicos (BRITO e SILVA, 2020). A possibilidade de aumento de emprego e geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural também são citados como benefícios do teletrabalho a serem explorados. Faz-se presente ainda o discurso sobre os impactos ambientais do teletrabalho, normalmente destacados a partir da redução dos engarrafamentos e das emissões de gases de efeito estufa (MELO, 2022). No que tange os desafios no contexto social, considera-se a cultura de um país, a partir do impacto na exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho, e na interferência negativa nas atitudes e percepções dos gestores em relação ao teletrabalho (MELO, 2022). Brito e Silva (2020), adicionam a desigualdade social como fator problemático, considerando o acesso à tecnologia da informação dos cidadãos como uma limitação das possibilidades de trabalho dos indivíduos. Os autores sugerem que quanto mais uma economia for de baixa renda, menor a possibilidade de trabalhos que possam ser realizados de forma remota.

Para além do exposto, são ainda trabalhados aspectos relacionados a implementação do teletrabalho no setor público. Nestas situações são relatados com frequência a aceitação e desejabilidade dos servidores públicos em trabalhar remotamente (ANDRADE, 2020 e COELHO *et al.*, 2022). Os autores Lopes e Lunardi (2022), que estudaram o teletrabalho em uma instituição de ensino superior durante a pandemia da Covid-19, apontaram que os trabalhadores tinham interesse em continuar em teletrabalho, a motivação para tal interesse foi a satisfação e a compatibilidade de suas atividades com o teletrabalho, tendo em vista que os próprios servidores consideravam suas atividades profissionais compatíveis com tal modelo de trabalho. Este interesse pela manutenção do teletrabalho pós pandemia também foi abordado por Coelho *et al.* (2022), em cujo estudo são abordados a percepção de servidores de um instituto federal de ensino sobre teletrabalho e a viabilidade da permanência do trabalho em modalidade remota, dos respondentes 68% consideraram possível a execução de seu trabalho na modalidade remota após a pandemia.

As formas de implementação do teletrabalho também figuram a preocupação de alguns pesquisadores, tal como Filardi, Castro e Zanini (2020) que afirmam ser imprescindível que as instituições públicas estabeleçam políticas claras e procedimentos adequados. Dessa forma, a para que a implementação seja eficaz considera-se essencial que a gestão ofereça uma cultura organizacional que estimule a autonomia dos trabalhadores, ofereça um suporte adequado a partir de treinamentos, tanto em relação à tecnologia quanto à saúde (TOLENTINO, OLIVEIRA E CASTRO, 2023). Vale ressaltar que no teletrabalho, implementado nos órgãos do governo federal, o trabalho dos servidores é avaliado a partir de suas entregas, avaliação feita pelas chefias imediatas visando aumento de desempenho. Neste sentido, Nogueira Filho *et al.* (2020), sugerem que a avaliação da produtividade destes teletrabalhadores considere o comprometimento e a motivação no desempenho das atividades, tornando tais aspectos fundamentais para a demonstração do ganho organizacional obtido a partir do teletrabalho.

À luz do exposto, verifica-se que a produção científica sobre o teletrabalho no setor público ainda está muito atrelada à identificação de vantagens e desvantagens, seja para o trabalhador, para a organização ou para a sociedade. Enquanto alguns abordam o teletrabalho como vantajoso para o trabalhador ao considerar a autonomia, a qualidade de vida e a flexibilidade de horários. Outros ressaltam as desvantagens ao considerar a sobrecarga de trabalho, o isolamento social, a falta de reconhecimento profissional e a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional. Na perspectiva da organização são discutidos,

principalmente, o aumento da produtividade e a diminuição de custos como benefícios explícitos da implementação da modalidade, neste debate são poucos os trabalhos que visam discutir as desvantagens organizacionais, tais como problemas de comunicação, perda de vínculo com a instituição, resistências devido a cultura organizacional geralmente burocrática dos órgãos públicos. No tocante à sociedade a modernização da gestão pública brasileira, a maior eficiência dos serviços públicos e a redução do fluxo de automóveis nas cidades trânsito são considerados os maiores benefícios, enquanto a desigualdade de acesso à tecnologia é apontada como o maior problema social relacionado ao teletrabalho.

Tendo mapeado o debate nacional sobre esta modalidade no setor público, cabe delinear as discussões concernentes ao debate internacional.

3.3.2.3 Teletrabalho no setor público: delineando a literatura internacional

O corpus estudado na literatura internacional, engloba nove artigos sobre o contexto público relativos ao período de 2021 a 2023, englobando sobretudo a discussão do teletrabalho a partir da pandemia da Covid-19. Os estudos internacionais analisados têm como foco os impactos positivos e negativos do teletrabalho do ponto de vista dos trabalhadores, mas diferentemente dos estudos nacionais, não abordam a produtividade, nem se aprofundam nas problemáticas relacionadas à flexibilização e, por conseguinte a precarização do trabalho.

Assim como nos estudos nacionais o teletrabalho no âmbito internacional também é considerado uma tendência a ser implementada no setor público, perspectiva que engloba abordagens de vários países. Nestes estudos a pandemia é compreendida como um momento chave para a mudança e o desenvolvimento organizacional recente, tendo obrigado as organizações a uma disrupção, o que para muitas tornou-se uma grande oportunidade de transformação digital. No setor público, segundo esta perspectiva, a pandemia foi um catalisador para um novo modelo de trabalho, mais flexível e, sobretudo, moderno (EDELMANN e MILLARD, 2021).

Como evidencia Kim (2023), o teletrabalho aumentou significativamente entre os funcionários federais durante o período nos Estados Unidos, sua afirmação parte da análise de experiências de funcionários federais dos EUA no teletrabalho durante a Covid-19. O autor indica que aproximadamente 71% relataram um aumento no uso do teletrabalho em comparação com o período anterior a pandemia. Para Ortiz, Morán e Nicolás (2022), que pesquisaram as perspectivas de servidores públicos espanhóis durante o teletrabalho na

pandemia, é evidente a intensificação da modalidade no setor e a percepção de que essa mudança se manterá a longo prazo.

No que tange as discussões relacionadas ao âmbito internacional, aspectos como o papel do gestor foi frequentemente explorado - algo que não aparece nas discussões nacionais, bem como o uso de estratégias que devem ser utilizadas pelos trabalhadores para minimizar os aspectos negativos do teletrabalho. Além disso, poucos estudos analisam os resultados do teletrabalho no setor público (METSELAAR; DEN DULK e VERMEEREN, 2022; WESEMANN, 2022). Considerando as três ênfases utilizadas para a nossa análise do debate nacional, também serão aqui aprofundadas as perspectivas da relação do teletrabalho com os trabalhadores, as organizações e a sociedade.

No que se refere à relação teletrabalho e trabalhadores, pode-se destacar a satisfação como uma das principais abordagens, nesta perspectiva o teletrabalho é considerado como um é um preditor positivo para a satisfação no trabalho. Outros pontos como a capacidade de equilibrar a vida profissional e pessoal e o controle sobre o trabalho também são debates significativos na literatura, bem próximo ao que é encontrado na literatura nacional. A essa autonomia são atrelados o desempenho e o sentimento de independência, uma vez que o indivíduo pode se organizar e determinar seus próprios métodos de trabalho (EDELMAAN e MILLARD, 2021; WESEMANN, 2022; METSELAAR, DEN DULK E VERMEEREN, 2022). Contudo, a relativização desta autonomia aparece em alguns autores, a exemplo de Metselaar, Den Dulk e Vermeeren (2022), que pode ser negativa se o trabalhador intensificar suas práticas laborais e tiver dificuldade em se desligar do trabalho nos horários de não trabalho.

Em uma perspectiva que se enquadra tanto na relação com os trabalhadores quanto com a sociedade, as questões referentes à gênero, inclusão e divisão sexual do trabalho também norteiam algumas discussões. A particularidade desta modalidade, segundo Ortiz, Morán e Nicolás (2022) acaba proporcionando às mulheres a maior parte das vagas. Os motivos, segundo os autores, dizem à respeito a opção e possibilidade de um trabalho parcial para, o que permitiria conciliar trabalho e família (ORTIZ, MORÁN E NICOLÁS, 2022; CHAMPANHE, CHOINIÈRE E GRANJA, 2023). Relacionado à perspectiva familiar, os estudos exploram que o trabalho remoto traz maior impacto negativo no equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou na carga de trabalho mental dos trabalhadores com filhos menores de

12 anos e/ ou outros dependentes, situação que piora ainda mais diante do compartilhamento dos recursos tecnológicos.

Em decorrência destes problemas, Metselaar, Den Dulk e Vermeeren (2022) demonstram que as mulheres são menos satisfeitas com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em comparação aos homens. Tal fato indica o permanente desequilíbrio na divisão do trabalho doméstico, dado que as mulheres ainda realizam a maior parte das tarefas domésticas e dos cuidados. Independente do contexto doméstico, são também trabalhados na literatura internacional os efeitos negativos decorrentes de toda conjuntura que envolve o teletrabalho para o indivíduo, como aumento do estresse, distanciamento social e profissional, além da influência negativa intensificada entre aqueles cuja idade é mais elevada (EDELMANN e MILLARD, 2021; ORTIZ, MORÁN e NICOLÁS, 2022; METSELAAR, DEN DULK e VERMEEREN, 2022). A perspectiva dos trabalhadores mais velhos em relação ao teletrabalho é algo que aparece apenas na literatura internacional, fato que pode evidenciar um avanço diferente no debate em relação à perspectiva nacional e a diferente composição da população possibilitada a realizar o trabalho de maneira remota.

Em âmbito organizacional as questões como flexibilidade, redução de custos e potencialidade de competição do setor público com o setor privado na atração e manutenção de uma força de trabalho diversificada e inclusiva e na oferta de modelo de trabalho mais competitivo, figuram o debate. Entende-se que o modelo possibilita ao governo maior investimento em tecnologias, o foco em produtividade, fornecimento espaços de *coworking* modernos a fim de intensificar o bem-estar, a colaboração e a criatividade dos trabalhadores – considerações muito próximas daquilo que normalmente se vê aplicado no setor privado. São ainda discutidos a melhora na experiência geral dos servidores, mais motivados e satisfeitos por este ambiente de trabalho mais inovador, e a melhora no cumprimento da missão social da prestação de serviços públicos do governo (EDELMANN E MILLARD, 2021; CHAMPANHE, CHOINIÈRE e GRANJA, 2023). Em relação aos desafios organizacionais enfrentados a partir do teletrabalho, são explorados os problemas relacionados à comunicação, à produtividade, aos desafios de colaboração, aos conflitos, à liderança, à falta de instalações tecnológicas suficientes e às dificuldades em utilizar as tecnologias digitais (EDELMANN E MILLARD, 2021).

Algo que aparece de maneira esparsa na literatura nacional mas que comumente são destacados na literatura internacional, dizem respeito aos modos de implementação do

teletrabalho, ressaltando-se fatores e cuidados necessários para que a prática se torne cada vez mais promissora, e às perspectivas de futuro, em um entendimento de que se deve continuar o trabalho de verificação e limitação das regras, para que o teletrabalho esteja sempre oferecendo a melhor perspectiva naquele momento. Estas abordagens baseiam-se no entendimento de que o teletrabalho continuará a ser utilizado no setor público e que não há outra possibilidade que não aquela de mantê-lo sempre na perspectiva avaliativa.

Em relação ao debate sobre a contínua reflexão acerca da implementação do teletrabalho, considera-se a produtividade e as preferências dos trabalhadores como critério essencial para o desenho de estratégias organizacionais. Ao voltar-se para as necessidades específicas dos trabalhadores, sem esquecer dos interesses organizacionais, têm-se maior chance de garantir não apenas melhores resultados como também uma melhor gestão do tempo. Além disso, o investimento em equipamentos, na formação em tecnologias de informação e comunicação, os novos tipos de medição de impacto e desempenho, e a sensibilização para o equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, também fazem parte dessa perspectiva atenta sobre a implementação do teletrabalho discutida no setor público sob a perspectiva internacional. Vale ainda destacar a indicação da necessidade de políticas organizacionais referentes à divisão sexual do trabalho doméstico (VINUEZA-CABEZAS *et al.*, 2022; ORTIZ, MORÁN E NICOLÁS, 2022; METSELAAR, DEN DULK E VERMEEREN, 2022; CHOINIÈRE E GRANJA, 2023).

O papel do gestor também é considerado de suma importância na implementação e na execução do teletrabalho, uma vez que a qualidade da gestão interna contribui significativamente para o desempenho organizacional, para os indicadores de desempenho que são desenvolvidos, e especialmente para a satisfação dos trabalhadores (WESEMANN, 2022). Sendo assim, o bom preparo da liderança fará toda a diferença na maneira como o teletrabalho será realizado, reforça-se que o apoio dos líderes e da organização influenciam tanto a percepção como os comportamentos, além de impactar diretamente na adaptação dos trabalhadores (EDELMANN e MILLARD, 2021; KOULA e ZAMPETAKIS, 2022; DOBERSTEIN e CHARBONNEAU, 2022).

Quanto ao futuro, discute-se a necessidade de novas regras para a implementação da modalidade, considerando fatores sociais e individuais, dos trabalhadores, além do desenvolvimento de maior infraestrutura para o teletrabalho e de competências organizacionais. Espera-se cada vez mais que, no mundo pós-covid, a maioria dos

trabalhadores consiga e deseje trabalhar a partir de qualquer lugar, em modo híbrido, misturando trabalho baseado em Tecnologias da Informação e da Comunicação e trabalho humano em tempo real, o que torna fundamental o desenvolvimento de competências que supram as necessidades deste contexto de trabalho. Muitas tecnologias da Quarta Revolução Industrial, como a IA, a *IoT*, a *big data* e o *blockchain* tornam o teletrabalho, de modo geral, possível e são cada vez mais previstas também para os trabalhadores do setor público (EDELMANN e MILLARD, 2021), e serão também responsáveis pelo desenvolvimento de novas necessidades e impulsionadoras de tendências e transformações.

Ademais, há na literatura internacional uma concordância de que o teletrabalho em regime parcial seja a estrutura a ser adotada pelos governos, o que tende a abranger a maioria dos trabalhadores. Além disso, espera-se uma expansão no debate sobre questões críticas como diversidade, inclusão e saúde mental, temas que estão associados às consequências ainda não totalmente compreendidas. Destacam-se, principalmente, os riscos futuros de uma vigilância e exploração potencialmente intensificadas, que demandariam regulamentações e supervisões apropriadas para assegurar a proteção dos trabalhadores, tanto em suas vidas profissionais quanto privadas (CHAMPANHE, CHOINIÈRE e GRANJA, 2023).

Nota-se que embora haja uma certa convergência entre os debates nacional e internacional, algumas perspectivas nos levam a crer que o cenário nacional ainda se constitui de um esforço focado em provar a importância do teletrabalho, algo evidente na quantidade de trabalhos preocupados em delinear vantagens e desvantagens a cerca da modalidade, esforço que embora apareça na literatura internacional não conduz a linha central de debate. Questões mais avançadas como etarismo, divisão sexual do trabalho enquanto política organizacional e revisão dos modelos considerando as necessidades e perspectivas dos trabalhadores e não apenas as das organizações, bem como vigilância constante das práticas já implementadas tornam-se centrais e demonstram um avanço mais contundente do arcabouço internacional.

Como forma de aproximar os achados na literatura nacional e na literatura internacional sobre o teletrabalho o setor público, foi elaborado o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2. Principais pontos discutidos nos estudos nacionais e internacionais do setor público.

Principais Pontos Discutidos	Segundo os autores de estudos do setor público nacional	Segundo os autores de estudos do setor público internacional
Flexibilidade	Oliveira e Panjota, (2018); Araujo, (2020);	Edelmann e Millard, (2021); Campanhe, Choinere e Granja,

	Andrade, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Brito e Silva, (2020); Melo, (2022); Coelho et al, (2022); Souza, (2022); Lopes e Lunardi, (2022); Nogueira Filho et al, (2020)	(2023); Kim, 2023
Autonomia	Araujo, (2020); Andrade, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Brito e Silva, (2020); Melo, (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021); Tolentino, Oliveira e Castro, (2023)	Edelmann e Millard, (2021); Ortiz, Moran e Nicolas, (2022); Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022)
Seleção e Retenção do trabalhador	Oliveira e Panjota, (2018); Baccili e Cruz, (2021); Melo, (2022); Champanhe, Choinere e Granja, (2023); Brito e Silva, (2020); Coelho et al, (2022), Nogueira Filho et al, (2020)	
Aumento da Produtividade	Andrade, (2020); Rocha et al., (2021); Melo, (2022); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Brito e Silva, (2020); Coelho et al., (2022); Lopes e Lunardi, (2022); Nogueira Filho et al., (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021); Tolentino, Oliveira e Castro, (2023)	Vinueza-Cabezas et al., (2022)
Diminuição de custos (para organização)	Andrade, (2020); Rocha et al., (2021); Melo, (2022); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Coelho et al., (2022), Souza, (2022); Nogueira Filho et al., 2020	Edelmann e Millard, (2021);
Trazer modernização e inovação (para organização)	Mendes, Oliveira e Veiga, (2020); Edelmann e Millard, (2021); Baccili, (2021); Rocha et al., (2021);	Champanhe, Choinière e Granja, (2023)
Aumento da qualidade de vida	Andrade, (2020); Araújo, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021); Veslaco, Panjota e Oliveira, (2023)	
Redução de tempo de deslocamento	Araújo, (2020); Melo, (2022); Andrade, (2020); Brito e Silva, (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021); Coelho et al., (2022); Lopes e Lunardi, (2022)	
Tempo maior com a família	Araújo, (2020); Melo, (2022); Filardi, Castro e Zanini, (2020);	Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022)

	Edelmann e Millard, (2021); Andrade, (2020); Brito e Silva, (2020); Coelho et al., (2022); Veslaco, Panjota e Oliveira, (2023); Nogueira Filho et al., (2020)	
Maior eficiência / maior valor organizacional/	Andrade, (2020); Baccili, (2021); Rocha et al., (2021); Brito e Silva, (2020); Melo, (2022);	
Maior satisfação no trabalho / bem-estar	Andrade, (2020); Lopes e Lunardi, (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021);	Edelmann e Millard, (2021); Wesemann, (2022); Champanhe, Choinière e Granja, (2023); Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022)
Maior desempenho organizacional	Melo, 2022; Vilarinho, Paschoal e Demo (2021);	
Papel da liderança	Vilarinho, Paschoal e Demo (2021); Tolentino, Oliveira e Castro (2023)	Edelmann e Millard, (2021); Doberstein e Charbonneau, (2022); Koula e Zampetakis, (2022); Wesemann, (2022); Kim (2023)
Isolamento social/profissional	Melo, (2022); Andrade, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Araujo, (2020); Brito e Silva, (2020); Lopes e Lunardi, (2022); Nogueira Filho et al., (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)	Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022); Kim, 2023
Sobrecarga de trabalho	Melo, (2022); Veslaco, Panjota e Oliveira, (2023)	Edelmann e Millard, (2021); Ortiz, Moran e Nicolas, (2022); Vinueza-Cabezas et al., (2022); Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022); Koula e Zampetakis, (2022)
Receio de perda ou diminuição de crescimento profissional / perda de status / menor reconhecimento	Araujo, (2020); Melo, (2022); Andrade, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021);	
Aumento de custos (para trabalhador)	Brito e Silva, (2020); Lopes e Lunardi, (2022)	
Precarização/ exploração / perda de direitos	Araujo, (2020); Souza, (2022)	
Problemas com estrutura física/equipamentos	Araujo, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Brito e Silva, (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021); Coelho et al., (2022); Tolentino, Oliveira e Castro, (2023)	Edelmann e Millard, (2021)

Necessidade de treinamentos	Araujo, (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Lopes e Lunardi, (2022); Tolentino, Oliveira e Castro (2023)	Ortiz, Morán e Nicolás, (2022)
Conflito família - trabalho	Brito e Silva, (2020); Melo, (2022); Coelho et al., (2022), Veslaco, Panjota e Oliveira, (2023); Nogueira Filho et al., (2020); Tolentino, Oliveira e Castro, (2023)	Ortiz, Moran e Nicolas, (2022); Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022)
Maior estresse mental/psicológico	Tolentino, Oliveira e Castro (2023)	Ortiz, Moran e Nicolas, (2022);
Disparidades sobre gênero	Melo, (2022); Veslaco, Panjota e Oliveira, (2023);	Metselaar, Den Dulk e Vermeeren, (2022); Ortiz, Moran e Nicolas, (2022); Kim, 2023
Estrutura econômica dos países	Brito e Silva, (2020)	

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O quadro 2 apresenta na primeira coluna as principais temáticas da discussão dos estudos sobre o teletrabalho no contexto público em geral, a segunda coluna apresenta os autores dos trabalhos nacionais e a terceira coluna apresentada os autores dos trabalhos internacionais para fim de comparação dos conteúdos trabalhados.

Os estudos nacionais se concentram em aspectos imediatos e práticos do teletrabalho, focam na discussão em aumento da produtividade, diminuição de custos e modernização da prestação dos serviços públicos, parece haver uma necessidade de comprovação que o teletrabalho trata-se de uma mudança de gestão eficiente neste âmbito. Essa perspectiva pode ser explicada devido a ótica social brasileira de que o serviço público carrega consigo características depreciativas atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que neles trabalham. Neste sentido, Ribeiro e Mancebo (2013) afirmam que há uma atitude hostil da sociedade dirigida ao setor público e aos servidores públicos, que prega a valorização do privado em detrimento deste, em uma tentativa constante de desqualificação desses trabalhadores. Verifica-se, na prática, uma narrativa caracterizada por atitudes de desvalorização direcionada a esse setor. Por público, considera-se tudo o que é ineficiente, associado ao desperdício, à corrupção, à falta de controle e coordenação, e o privado é apontado como o lugar de eficiência e de excelentes resultados.

As pesquisas internacionais tendem a enfatizar o aumento do bem-estar do trabalhador devido a flexibilidade e a autonomia no trabalho, bem como a necessidade de políticas de suporte e gestão para mitigar efeitos negativos como isolamento e sobrecarga de trabalho. A

convergência nas descobertas sugere que, embora o contexto local possa influenciar certas nuances, os princípios fundamentais do teletrabalho e seus impactos são amplamente universais.

Tendo em vista o debate delineado no contexto do setor público, este artigo questiona ainda as diferenças de perspectivas no debate que ocorre sobre a mesma modalidade no setor privado. A fim de tecer comparações, busca-se evidenciar também os avanços nacionais e internacionais sobre este último, o que será feito nos tópicos seguintes.

3.3.3 Teletrabalho no setor privado: os debates nacional e internacional

O corpus estudado na literatura nacional e internacional no contexto privado envolvem 13 artigos selecionados a partir de 2019. A modalidade de teletrabalho nas organizações privadas vinham sendo praticadas em alguns contextos em que as atividades poderiam ser realizadas à distância sem prejuízos às organizações, como é o caso das atividades relacionadas às áreas de programação. Com as significativas transformações tecnológicas e econômicas que repercutiram em âmbito organizacional e por consequência recaíram sobre o mercado de trabalho exigindo maior flexibilidade da produção e da força de trabalho, a adaptação das organizações privadas a tais exigências passou a constar no radar de sua incontestável necessidade de adaptação para sobrevivência (NECULASEI e TOCAR, 2023; BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÉS, 2020). Tal fato permite que a modalidade de teletrabalho conste como assunto previsível nos debates e práticas organizacionais antes mesmo da pandemia (PANJOTA, SANTOS e MARCIANO, 2023), o que não minimiza, porém, o impacto que esta teve no aumento da modalidade no setor privado. O momento pandêmico, também acelerou a adoção do trabalho remoto, inclusive nos países desenvolvidos (SCHULZ et al., 2023; GREER, PAYNE e THOMPSON, 2023). Nesse contexto, assim como vimos acontecer no setor público, o teletrabalho passa a apresentar múltiplos desafios para trabalhadores e empregadores globalmente (GREER, PAYNE e THOMPSON, 2023; SCHULZ et al., 2023).

A literatura estudada demonstra que assim como na literatura do setor público, a discussão também passa pelas vantagens e desvantagens do teletrabalho. Conforme Nascimento (2021), pode-se considerar que o contexto recente no qual se insere o trabalho remoto apresenta três eixos principais: a globalização; a flexibilização das relações de

trabalho e a desregulamentação de direitos sociais; e a revolução tecnológica. Para a autora, essa modalidade de organização do trabalho apresenta benefícios para o trabalhador, para o empregador e a coletividade, o que não exclui os impactos negativos decorrentes de suas peculiaridades, sobretudo quando este não reflete os parâmetros satisfatórios para sua saúde física e psicológica do teletrabalhador. Ao mesmo passo em que pode significar aumento da produtividade e redução de custos para o empregador, possivelmente implica na sobrecarga de trabalho e no aumento de despesas pelo trabalhador.

Para Leite, Lemos e Schneider (2019), o teletrabalho impacta três fatores principais: teletrabalhador, organização e sociedade. Neste sentido, respectivamente são entendidos como positivos a dispensa de deslocamento até o trabalho, a possibilidade de maior convívio familiar e a melhoria de desempenho, enquanto o isolamento social e a individualização do trabalho são indicados como os principais pontos de atenção da modalidade para o teletrabalhador. No que tange à organização, observa-se como benefícios a melhoria no recrutamento, seleção e retenção de pessoas e o aumento de produtividade, o que por outro lado pode aumentar a dificuldade de desenvolvimento de atividades em equipe e do controle de performance. No âmbito social os autores identificam como benefícios a redução na emissão de poluentes diante do declínio de circulação de trabalhadores com destino a seus trabalhos e a redução do uso do papel devido ao teletrabalho.

Em análise sobre o impacto do teletrabalho na população portuguesa, Faustino *et al.* (2022) demonstram que a perspectiva dos teletrabalhadores entrevistados é de que o teletrabalho torna-se benéfico em algumas áreas e prejudiciais em outras. A opinião da população portuguesa estudada mostrou que não houve impacto na carreira e bem-estar dos trabalhadores. O isolamento social foi apontado como um dos maiores problemas da modalidade. Em contrapartida, a satisfação laboral, a melhora do desempenho e a redução do conflito na relação família e trabalho foram apontados como impactos positivos.

Panjota, Santos e Marciano (2023) fazem uma revisão dos estudos internacionais sobre o teletrabalho em tempos da pandemia da Covid-19, e apontam eixos em que o debate normalmente se estrutura: a perspectiva sobre os fatores positivos e negativos, vantagens e desvantagens da prática do teletrabalho (fatores pessoais, autonomia, engajamento do trabalhador, impacto na saúde física e mental, intensificação da vida profissional em detrimento da família) – também verificada na literatura sobre o setor público; e o eixo que

discute os aspectos interferentes no e do teletrabalho. Nestes, são destacados a aprendizagem, o domínio da tecnologia e o *burnout*.

Outros estudos reconhecem ainda os efeitos positivos do teletrabalho tais como flexibilidade na organização do tempo de trabalho, possibilidade de melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, redução do absentismo e efeitos negativos como isolamento profissional, aumento das desigualdades de gênero, aumento do estresse geral, aumento do estresse tecnológico, distração das obrigações profissionais, sobrecarga de trabalho, dificuldades de autogestão (NECULASEI e TOCAR, 2023). Nota-se que na tentativa de listar tais aspectos busca-se, sobretudo, aumentar a eficácia organizacional, o que acaba levando a uma vigilância e pressão maior do trabalhador.

Ademais, a literatura estudada discute aspectos que devem ser considerados na implementação do teletrabalho, considerando que a modalidade impacta em nível pessoal, nível familiar e no nível organizacional (Leite, Lemos e Schneider, 2019). Como evidencia Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), os trabalhadores na modalidade remota sofrem mais pressão por resultados. Além disso, o isolamento social sofrido por esses trabalhadores pode causar danos na produtividade e prejudicar a saúde dos indivíduos. Os autores relatam ainda que o aumento da carga de trabalho, ao que chamam de tempo de trabalho ilimitado - quando não há planejamento, também pode ser um fator negativo.

Dessa forma os seguintes aspectos devem ser analisados: ambientais, de segurança e legais, além dos fatores organizacionais (estratégia e cultura); natureza do trabalho e individuais (personalidade, lar e família). Assim, a literatura considera ser possível realizar o teletrabalho em vários setores da economia; visto que pode trazer redução de custos, possibilita às organizações reformular e monitorar seus processos. Em convergência com os estudos do âmbito público internacional, a figura do gestor também é colocada como destaque, pois acredita-se que as relações hierárquicas organizacionais estão sendo redesenhadas e o papel do chefe é estratégico nessa situação (LEITE, LEMOS e SCHNEIDER, 2019; BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÉS, 2020; NECULASEI e TOCAR, 2023).

Os estudos evidenciam ainda que fatores, como: tipo da atividade econômica e o setor em que é realizado o trabalho, a carga horária em que o trabalho é gerido, a experiência anterior de teletrabalho dos trabalhadores, a gestão do trabalho, que abarcam decisões administrativas relativas ao teletrabalho, a segurança e saúde no local de trabalho, gestão de

segurança de dados, tecnologia disponível e apoio de de colegas também são aspectos relevantes que devem ser considerados na implementação da modalidade (NECULASEI e TOCAR, 2023).

Nota-se que no debate do contexto privado as discussões estão mais avançadas sobre as consequências negativas da modalidade aos trabalhadores, provavelmente porque no setor privado as mudanças organizacionais ocorrem de forma mais dinâmica. Dessa forma, são apresentadas estratégias desenvolvidas pelos teletrabalhadores para lidar com os impactos negativos do teletrabalho, o que pode significar não haver um apoio organizacional adequado incluindo políticas claras, treinamento e recursos, para que o teletrabalho seja eficaz e sustentável a esse trabalhador.

Como demonstram Greer; Payne e Thompson (2023), em seu estudo sobre desafios e estratégias enfrentadas por teletrabalhadores na pandemia, relataram que os desafios mais listados foram: distanciamento social (falta de comunicação face a face), interrupções ou distrações no ambiente doméstico, dificuldades com o cuidado de filhos, apoiando prováveis diferenças entre trabalhadores pais e não pais, dificuldades para gerir pessoas, dificuldades técnicas devido às limitações tecnológicas, falta de acesso a equipamentos/recursos de boa qualidade. Como estratégias mais relatadas pelos trabalhadores, foram listadas: utilização de recursos de boa qualidade (como equipamentos eletrônicos, internet, etc.), manutenção de comunicações regulares com os colegas e gestores, e estar à disposição do supervisor e colegas. Outras estratégias bem avaliadas foram estruturar o ambiente de trabalho e adotar uma mentalidade e rotina voltadas para o trabalho.

No estudo de Haertel, Hüttemann e Müller (2023), os teletrabalhadores utilizaram estratégias individuais, de forma intuitiva, para organizar o seu trabalho, as quais podem impactar os resultados e o desempenho de suas atividades. As estratégias comunicativas (definir expectativas e tomar providências, por exemplo, confrontar violadores de limites) de teletrabalho são, em média, as mais implementadas, seguidas das físicas (manipulação de espaço/itens físicos, por exemplo, criação de uma estação de trabalho separada), comportamentais (estabelecimento de rotinas tecnológicas, por exemplo, não atender chamadas relacionadas com o trabalho fora do horário de expediente) e temporais (manipulação de tempo, por exemplo, definição de horários de trabalho/não trabalho).

Essa discussão vai ao encontro da a necessidade de desconexão do trabalhador, devido a revolução digital em curso surge a necessidade de incentivar a desconexão dos indivíduos

de modo a promover o descanso e saúde da classe trabalhadora. A literatura mostra que vários países já regulamentaram ou estão discutindo formas de regulamentar o direito à desconexão. Como discutem Stürmer e Pompéo (2023), sobre a necessidade de regulamentação do direito à desconexão do trabalho no Brasil, conforme já instituídos por países europeus, atualmente tramita no congresso brasileiro projetos de leis sobre o tema. O direito à desconexão do trabalho trata-se de um direito fundamental do ser humano, necessário para segurança e saúde dos teletrabalhadores, bem como segurança jurídica nas relações de emprego. Para Faria e Machado (2023), além da legislação, se faz necessário tomar medidas concretas, soluções práticas, que permitam a verdadeira desconexão do trabalhador. Os estudos sugerem que a medida que os trabalhadores se adaptam a esse modelo de trabalho, surgem necessidade de uma legislação que mitiguem os impactos negativos e proteja os direitos dos trabalhadores.

Assim como nos estudos do setor público, na literatura do âmbito privado, também foram relatadas questões sobre a exploração e precarização no trabalho. A literatura apresenta uma análise crítica ao discurso capitalista de benefícios do teletrabalho que tende a ocultar os riscos de precarização, nos âmbitos individual e coletivo, bem como as possibilidades de reformulação dos ganhos empresariais na exploração do trabalho humano. Considera-se a modalidade como um fenômeno social em ebulição diante de uma realidade em mutação. Assim, o trabalho de estilo digital e moderno, pode significar uma nova face de exploração dos trabalhadores, repleto de contradições, buscando constantemente o lucro, a produtividade e da redução de custos com o trabalho. Além de capturar a subjetividade do trabalhador por meio de aparatos tecnológicos digitais, que controlam e vigiam como jamais visto antes, sendo oposto à ideia de que a tecnologia traz liberdade (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021).

Para além disso, em convergência com os achados nos estudos do teletrabalho no setor público, também foi encontrado nas pesquisas do setor privado, o debate sobre a distribuição desigual do teletrabalho nas economias em desenvolvimento e disparidades de gênero. Segundo Schulz *et al.* (2023), no trabalho remoto, aspectos como: condições estruturais específicas e infraestruturas digitais, bem como a estrutura da economia, influenciam a implementação do teletrabalho. Dessa forma, essa organização do trabalho apresenta limites estruturais, sociodemográficos, organizacionais e culturais. Os autores afirmam ainda que, as profissões dominadas pelas mulheres oferecem um maior potencial para o trabalho remoto do que as profissões ocupadas por homens.

Corroborando com o estudo acima, Santos e Fynn (2023), afirmam que a estrutura econômica dos países interfere no potencial de realização do trabalho remoto. Em estudo sobre teletrabalho na América Latina, consideram que dadas as particularidades do continente, relacionadas com a pobreza e a desigualdade econômica, a demografia, a informalidade, as desigualdades de gênero e a exclusão digital, qualquer esforço empreendido para medir as possibilidades de teletrabalho deve adotar uma abordagem multidimensional. Afirmam que, em média, 4 em cada 10 trabalhadores têm empregos que são, em teoria, compatíveis com o teletrabalho. Este número é sempre maior para as mulheres e para os trabalhadores formais. Outro ponto de destaque da pesquisa é a importância da inclusão digital, que está vinculado às políticas públicas para determinação do real potencial dos trabalhadores para o teletrabalho.

Em síntese, embora o teletrabalho esteja sendo implementado há mais tempo no setor privado, ele apresenta desafios comuns ao setor público, como discussões sobre vantagens e desvantagens tanto para trabalhadores quanto para as organizações e a sociedade. No entanto, há um avanço no debate sobre a implementação e as consequências problemáticas ainda não totalmente compreendidas, mas que são relatadas em estudos. Essas questões incluem a individualização do trabalho, o aumento da carga de trabalho e a erosão das fronteiras entre vida pessoal e profissional. Há também discussões sobre a regulamentação do teletrabalho, o que se mostrou crucial para definir o papel das organizações na implementação dessa modalidade. Além disso, observa-se a problematização da influência da desigualdade social e econômica dos países na execução do teletrabalho.

Considerando os achados dos estudos analisados, para melhor apresentação dos resultados foi confeccionado um quadro comparativo da literatura encontrada.

O quadro 3 apresenta na primeira coluna as principais temáticas da discussão dos estudos sobre o teletrabalho no contexto privado, a segunda coluna apresenta os autores dos trabalhos nacionais e a terceira coluna apresentada os autores dos trabalhos internacionais para fim de comparação dos conteúdos trabalhados.

Quadro 3. Principais pontos discutidos nos estudos nacionais e internacionais do setor privado.

Principais Pontos Discutidos	Segundo os autores de estudos do setor privado nacional:	Segundo os autores de estudos do setor privado internacional:
Flexibilidade	Nascimento, (2021)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023)

Autonomia	Pantoja, Santos e Marciano, (2023)	
Seleção e Retenção do trabalhador	Leite, Lemos e Schneider, (2019);	Neculasei e Tocar, (2023)
Aumento da Produtividade	Leite, Lemos e Schneider, (2019); Nascimento, (2021); Durães, Bridi e Dutra, (2021)	Faustino et al., (2022);
Diminuição de custos (para organização)	Leite, Lemos e Schneider, (2019); Nascimento, (2021); Durães, Bridi e Dutra, (2021)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Schulz et al., (2023)
Redução de tempo de deslocamento	Leite, Lemos e Schneider, (2019);	
Tempo maior com a família	Leite, Lemos e Schneider, (2019);	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023)
Maior satisfação no trabalho / bem-estar		Faustino et al., (2022)
Maior desempenho organizacional	Leite, Lemos e Schneider, (2019); Pantoja, Santos e Marciano, (2023)	Faustino et al., (2022)
Papel da liderança	Pantoja, Santos e Marciano, (2023)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Greer; Payne e Thompson, (2023); Neculasei e Tocar, (2023)
Isolamento social/profissional	Leite, Lemos e Schneider, (2019)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023); Greer, Payne e Thompson, (2023); Faustino et al., (2022)
Sobrecarga de trabalho	Leite, Lemos e Schneider, (2019); Nascimento, (2021)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023);
Aumento de custos (para trabalhador)	Nascimento, (2021); Durães, Bridi e Dutra, (2021)	
Precarização/ exploração / perda de direitos	Nascimento, (2021); Durães, Bridi e Dutra, (2021)	Santos e Fynn, (2023), Schulz <i>et al.</i> , (2023)
Problemas com estrutura física/equipamentos		Santos e Fynn , (2023); Schulz et al., (2023), Greer; Payne e Thompson, (2023)
Necessidade de treinamentos		Greer; Payne e Thompson, (2023)
Conflito família - trabalho	Panjota, Santos e Marciano, (2023)	Greer; Payne e Thompson, (2023)
Maior estresse mental/psicológico	Nascimento, (2021); Pantoja, Santos e Marciano, (2023)	Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023)
Disparidades sobre gênero		Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020); Neculasei e Tocar, (2023); Santos e Fynn, (2023)
Desconexão do trabalhador	Faria e Machado, (2023)	Haertel, Hüttemann e Müller, (2023); Stürmer e Pompéo, (2023)

Estrutura econômica dos países		Schulz <i>et al.</i> , 2023; Santos e Fynn, (2023)
--------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Os estudos sobre teletrabalho no setor privado, tanto em âmbito nacional quanto internacional, revelam um panorama onde os benefícios e desafios estão entrelaçados de maneira complexa. Embora se destaquem relatos de aumento na flexibilidade, autonomia e produtividade, esses ganhos podem ser contrapostos pela sobrecarga de trabalho, estresse mental e isolamento social.

Adicionalmente, a redução de custos para as organizações pode ser alcançada à custa da precarização do trabalho e agravamento das disparidades de gênero. Observa-se uma tendência nos estudos nacionais em enfatizar os benefícios econômicos como aumento de produtividade e diminuição de custos, enquanto os estudos internacionais destacam preocupações com a gestão eficaz do teletrabalho e a mitigação de seus impactos adversos. Essas análises sublinham a necessidade de abordagens equilibradas e políticas adequadas que promovam um ambiente de trabalho equilibrado saudável e inclusivo.

3.3.4 Comparativo entre o teletrabalho no setor público e no setor privado

Os estudos analisados do setor público e privado mostraram que o trabalho na atualidade é fortemente marcado pela fase da economia capitalista moderna baseada no arsenal tecnológico, onde o trabalho tradicional se mistura com o trabalho “moderno” autossustentado e autoproduzido (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021; IANNI *et al*, 2022). Neste contexto, o setor público sofre pressão social para “enxugar” a máquina pública, considerada cara e ineficiente. Embora estudos no setor privado relatem benefícios como a diminuição de custos e aumento de produtividade associados ao teletrabalho, essa questão é ainda mais acentuada no setor público (MUNCK, 2021).

Em meio à discussão sobre transformação organizacional e cultural, o teletrabalho, presente tanto no setor público quanto no privado antes da pandemia, ganhou inegável destaque e expansão após o contexto pandêmico de 2020. Essa expansão ocorreu principalmente devido à significativa redução de custos observada durante esse período (GHIRALDELLI, 2021). Na administração federal brasileira, entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos trabalharam remotamente, no Ministério da Educação,

esse percentual alcançou quase que a totalidade de seus servidores, onde 98% atuaram em teletrabalho durante alguns períodos. A economia gerada aos cofres públicos neste ano foi de 1 bilhão de reais (BRASIL, 2023). Assim, o governo identificou uma oportunidade de otimizar recursos na prestação de serviços públicos e passou a focar mais na implementação de práticas como o trabalho remoto.

Ademais, apesar dos estudos apresentaram convergências nas discussões de vantagens e desvantagens apresentadas nos trabalhos no comparativo entre teletrabalho no setor público e privado, quatro aspectos se destacam no setor público, são eles: aumento da qualidade de vida do trabalhador; receio de ter dificuldade de crescimento profissional, perda de status e má avaliação profissional; possibilidade de trazer modernização e inovação para organização e o aumento da eficiência e valor organizacional, questões essas não relatadas nos estudos relacionados ao setor privado (MENDES OLIVEIRA e VEIGA 2020; ARAUJO, 2020; MELO, 2022; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO 2021; EDELMANN e MILLARD, 2023; NECULASEI e TOCAR, 2023; VELASCO, PANJOTA e OLIVEIRA, 2023). Os achados mostram que o setor público além dos desafios comuns da modalidade apresenta ainda dificuldade específicas devido a estrutura burocrática e rígida de gestão das organizações públicas. Dessa forma, sugerindo importantes impactos a serem discutidos na implementação do teletrabalho nos órgãos públicos

No que se refere ao papel do gestor no contexto do teletrabalho, observou-se uma discussão ampliada nos estudos internacionais tanto do setor público, como no setor privado. Como afirmam Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) e Koula e Zampetakis (2022), os teletrabalhadores percebem como fundamental o apoio do gestor no teletrabalho. Kim (2023) acrescenta que o apoio dos gestores e da organização influenciam o comportamento do teletrabalhador. Wesemann (2022) e Neculasei e Tocar (2023) afirmam que a qualidade da gestão tem efeito positivo sobre o teletrabalho. Os autores Doberstein e Charbonneau (2022) pontuam que os teletrabalhadores percebem de formas diferentes as dificuldades no trabalho, o que deve ser considerado pelos gestores na execução do teletrabalho. Assim, os estudos mostraram que o gestor ocupa um papel importante no desempenho dos trabalhadores, sua função exige uma combinação de habilidades de liderança, comunicação, gerenciamento de desempenho e suporte técnico e comportamental.

Um dos aspectos centrais do teletrabalho, diz respeito a flexibilidade ou flexibilização, a qual aparece com destaque nos estudos nacionais e internacionais dos contextos público e privado, sendo na maioria das vezes relacionada com autonomia, sugerindo algum tipo de

controle sobre o trabalho, o que aparece nos fatores: redução de tempo em deslocamento; maior tempo com a família e/ou com afazeres pessoais (LEITE, LEMOS E SCHNEIDER, 2019; BACCILI e CRUZ, 2021; ARAUJO, 2020; ANDRADE, 2020; OLIVEIRA e PANJOTA, 2018; MELO, 2022; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; EDELMANN E MILLARD, 2021; LOPES e LUNARDI, 2022), mas também pode estar relacionada à flexibilização no sentido de precarização das relações de trabalho como aparece nos estudos de Nascimento (2021) e Durães, Bridi e Dutra (2021).

Neste sentido, os estudos sugerem que a flexibilidade, frequentemente destacada como um de seus maiores benefícios, apresenta uma série de questões que necessitam de análise cuidadosa. Embora a possibilidade de definir horários e locais de trabalho de acordo com as preferências individuais possa, em teoria, melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, na prática, pode levar a uma dissolução das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, criando uma expectativa implícita de disponibilidade constante. Essa situação pode aumentar o risco de sobrecarga de trabalho, uma vez que os trabalhadores podem sentir-se pressionados a estar sempre "conectados" e acessíveis, independentemente do horário. Além disso, a flexibilidade no teletrabalho pode exacerbar desigualdades existentes. Trabalhadores que não dispõem de um espaço adequado em casa para trabalhar ou que têm responsabilidades familiares significativas podem encontrar mais dificuldades para aproveitar os benefícios do teletrabalho (OLIVEIRA E PANJOTA, 2018; ARAUJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2020; BRITO E SILVA, 2020; MELO, 2022; COELHO ET AL, 2022; SOUZA, 2022; LOPES E LUNARDI, 2022; NOGUEIRA; EDELMANN E MILLARD, 2021; CAMPANHE, CHOINERE E GRANJA, 2023; KIM, 2023; NASCIMENTO, 2021; BELZUNEGUI-ERASO E ERRO-GARCÉS, 2020; NECULASEI E TOCAR, 2023).

Outro ponto crítico é a gestão do desempenho e da produtividade, pois em ambientes flexíveis, pode ser mais difícil para os gestores acompanhar e avaliar o trabalho dos seus subordinados. Esse aspecto foi destacado nos estudos do contexto público nacional como um dos desafios enfrentados e relaciona-se com o receio de má avaliação no trabalho relatado pelos servidores públicos nos estudos, devido neste setor o teletrabalho ser uma mudança de paradigma referente ao modo de ser controlado as atividades desenvolvidas no trabalho (ARAUJO, 2020; MELO, 2022; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL E DEMO, 2021).

Ainda sobre o debate das consequências da flexibilidade, os estudos do teletrabalho no contexto privado, relataram a importância de discussões sobre a hiperconexão, necessidade de

descanso da digitalização e o direito à desconexão do trabalhador que podem ser atribuídas a adoção mais avançada da modalidade neste setor e o ambiente altamente competitivo das empresas privadas (FILARDI, CASTRO e ZANINI; STURMER e POMPEO, 2023). Dessa forma, há uma oportunidade de aprender com as experiências do setor privado e talvez antecipar e mitigar problemas similares que podem eventualmente surgir no setor público à medida que avança a implementação da modalidade neste meio.

A literatura, principalmente do contexto privado nacional e internacional, destacou questões relacionadas aos fatores sociais como a estrutura econômica dos países, alfabetização digital da população, infraestruturas digitais interferem no potencial de teletrabalho. Desse modo, países desenvolvidos com mais estrutura tecnológica tendem a implementar a modalidade com mais facilidade. Além disso, essas disparidades não só afetam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, mas também ampliam as desigualdades existentes, criando uma divisão digital que pode excluir segmentos significativos da população na utilização dos serviços digitais (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021; SOUZA, 2022; ARAUJO, 2020; KIM, 2023; NASCIMENTO, 2021; METSELAAR, DEN DULK e VERMEEREN, 2022; SCHULZ *et al.*, 2023; SANTOS e FYNN, 2023; SCHULZ *et al.*, 2023; TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023; VELASCO, PANJOTA e OLIVEIRA, 2023).

Sobre a perspectiva de futuro, os estudos afirmam que o teletrabalho continuará a expandir no setor público e no setor privado, focando em produtividade e inovação, porém uma dos maiores desafios será em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a saúde mental do trabalhador (EDELMANN e MILARD, 2021; STURMER e POMPEO, 2023; KIM, 2023; ORTIZ, MORÁN e NICOLLÁS, 2022; METSELAAR, DEN DULK e VERMEEREN, 2022); KIM, 2023).

Neste contexto, ainda não se conhecem todos os impactos do teletrabalho tanto no setor público quanto no privado (METSELAAR, DEN DULK e VERMEEREN, 2022). Entretanto, os estudos afirmam ser imprescindível mitigar os impactos negativos já conhecidos, pois o teletrabalho traz processos contínuos de ressignificação, por vezes paradoxos e ambíguos, de autonomia e exploração, é essencial que as organizações ofereçam condições de trabalho que combinem capacidade criativa, motivacional e a busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020).

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho apresenta uma mudança na forma como o trabalho é conduzido, oferecendo vantagens para as organizações públicas e privadas, sociedade e trabalhadores. No

entanto, a literatura aborda desafios que precisam ser mitigados como, a sobrecarga de trabalho, o isolamento social e as questões de equidade.

No setor público, apresenta-se como meio de modernização do trabalho no Estado, oferecendo maior inovação, produtividade e resultados. Entretanto, as dificuldades da modalidade são amplificadas pelo modelo burocrático de gestão específico da estrutura pública. A legislação e o papel do gestor torna-se, portanto, crucial para assegurar que a transição para o teletrabalho seja eficaz, justa e sustentável. Além disso, implementar práticas de comunicação eficazes, promover avaliações pertinentes, garantir suporte tecnológico adequado e manter um foco constante no bem-estar dos trabalhadores são elementos fundamentais para o sucesso do teletrabalho.

Visto a recente temporariedade do fenômeno, mesmo não sendo possível conhecer todos os impactos da modalidade na administração pública e, conseqüentemente, para os trabalhadores, o artigo trouxe discussões pertinentes sobre a implementação do teletrabalho. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para o debate de pesquisadores e gestores sobre a implementação do teletrabalho na administração pública brasileira, apresentando perspectivas atuais sobre benefícios, percepções e desafios.

Como limitações, os estudos são em sua maioria do teletrabalho na pandemia, o que pode não corresponder ao teletrabalho implementado de forma organizada com planejamento e treinamentos, outra limitação observada, a literatura encontrada não discute a percepção de vantagens e desvantagens do “cliente”, ou seja, da visão dos impactos e conseqüências do teletrabalho para quem é atendido pelo setor público, visto a natureza de prestação de serviço que o estado oferece aos cidadãos. Se faz necessário mais estudos sobre o tema no contexto público.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: A era do trabalhador just-in-time?. **Estudos avançados**, v. 34, n. 98, p. 111-126, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3498.008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/VHXmNyKzQLzMyHbgeGMNNwv/>. Acesso em: 20 jun 2024.

ALMEIDA, Luciana B. Q. de. **Teletrabalho em instituições públicas: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do estado do Ceará**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. UFC. Fortaleza. 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/37717>. Acesso em 12 abr. 2023.

ANDRADE, Laize L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 02 mar. 2023.

ARAUJO, Thiego S. de. Universidade em Tempos de Pandemia: **Um Estudo Sobre os Impactos da Adoção do Teletrabalho na Percepção de Servidores Públicos**. 2020. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RN. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br>. Acesso em: 15 mai 2023.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas J. T. da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956004>. Acesso em 07 mai 2023.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020. **Sustainability** 2020, 12, 3662; doi:10.3390/su12093662. Disponível em: www.mdpi.com/journal/sustainability. Acesso em 07 set 2023.

BENAVIDES, Fernando G, AMABLE Marcelo, CORNELIO Cecilia, VIVES Alejandra, MILIÁN Lino C, BARRAZA Douglas, et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Rev bras saúde ocup** [Internet]. 2021; 46(Rév. bras. saúde ocup., 2021 46). Available from: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. Tradução IVONE C. BENEDETTI. São Paulo: Martins Fontes, 2009. 691p.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10332.htm. Acesso em 09 set 2023.

BRASIL. GOVERNO DIGITAL BRASILEIRO: RELATÓRIO TÉCNICO. Ministério da Economia. Brasília. 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/34787/3/RELATORIO_GovernoDigitalBrasileiro.pdf; Acesso em: 24 ago 2023.

BRASIL. Portal Gov.br. Portal do servidor. Programa de Gestão e Desempenho. 2023. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em 17 mar. 2023.

BRITO, Felipe A.; SILVA, Fernanda C. A. da. O teletrabalho na administração pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavirus no Brasil. **Revista**

da **Faculdade de Direito**, Fortaleza, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://www.revistadireito.ufc.br/index.php/revdir/article/view/590>. Acesso em 17 mar. 2023.

BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA**, v. 3, n. 2, 2016. DOI: <https://doi.org/10.30681/relva.v3i2.1738>. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738>. Acesso em 22 jun 2023.

CASTELL, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Vol 1. 2ª edição. Editora Paz e Terra. São Paulo. 1999.

CHAMPAGNE, Eric; CHOINIÈRE Olivier; GRANJA, Aracelly D. Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. **Can Public Admin**. 2023; 66:158–175. DOI: 10.1111/capa.12520. Disponível em: wileyonlinelibrary.com/journal/capa. Acesso em: 09 set 2023.

COELHO, Liana G. et al. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 476-492, 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/14554>. Acesso em 02 mai 2023.

DOBERSTEIN, Carey and CHARBONNEAU, Étienne. Alienation in Pandemic Induced Telework in the Public Sector. **Public Personnel Management** 2022, Vol. 51(4) 491–515 © The Author(s) 2022. Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/00910260221114788. Disponível em: journals.sagepub.com/home/ppm. Acesso em: 28 jul 2023.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria A. da C.; DUTRA, Renata Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, v. 36, p. 945-966, 2021. DOI: [/doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005](https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hj/>. Acesso em: 01 jul 2023.

EDELMANN, Noella e MILLARD, Jeremy. Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. ICEGOV '21: Proceedings of the 14th **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance** October 2021 Pages 436–443. [https://doi-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/10.1145/3494193.3494252](https://doi.org/ez52.periodicos.capes.gov.br/10.1145/3494193.3494252). Disponível em: <https://dl-acm-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1145/3494193.3494252#sec-cit>. Acesso em 28 ago 2023.

FARIA, Juliana L. F. **Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas**. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 15 mar 2023.

FARIA, Marta P.; MACHADO, Susana S. A CARACTERIZAÇÃO DO DIREITO À DESCONEXÃO NA RELAÇÃO LABORAL. **Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social**, v. 9, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.laborjuris.com.br/laborjuris/article/view/142>. Acesso em: 2 out. 2023.

FAUSTINO, Divo, SOUSA, Marlene, GONÇALVES, Miguel M., SOARES, Isabel; OLIVEIRA, João T. Percepção do Impacto do Teletrabalho na Carreira: Validação da Escala do Impacto do Teletrabalho na Carreira para a População Portuguesa. **Revista Iberoamericana de diagnóstico y evaluación psicológica**, v. 1, n. 67, p. 5-17, 2023. Disponível em: DOI. <https://doi.org/10.21865/RIDEP67.1.01>. Acesso em: 07 de set 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel M. P.; ZANINI, Marco T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**. br, v. 18, p. 28-46, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 19 ago 2023.

GHIRALDELLI, Reginaldo. Trabalho, reformas ultraliberais, desigualdades e pandemia no Brasil: os sentidos da crise. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, p. e00325158, 2021. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00326. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/W8rSX37Twg9k7KTCCkDFDkp/?format=html>. Acesso em: 11 jul 2023.

GREER, Tomika W., PAYNE, Stephanie C., and THOMPSON, Rebecca J. Pandemic -Induced Telework Challenges and Strategies. **Occupational Health Science**. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00151-1>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41542-023-00151-1>. Acesso em: 11 out 2023.

GRÜN, Roberto. **Modelos De Empresa, Modelos De Mundo: Sobre Algumas Características Culturais Da Nova Ordem Econômica E Da Resistência a Ela**. Rev. Bras. Ci. Soc., 1999.

HÄRTEL Tobias M.; Hüttemann Dominik and MÜLLER Julia. (2023). Associations between the implementation of telework strategies and job performance: Moderating influences of boundary management preferences and telework experience. **Front. Psychol.** 14:1099138. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1099138. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1099138/full> . Acesso em: 07 set 2023.

HIRATA, Helena. Capitalismo de Estado, burguesia de Estado e modo de produção tecnoburocrático. **Discurso**, [S. l.], n. 12, p. 49-68, 1980. DOI: 10.11606/issn.2318-8863.discurso.1980.37881. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/discurso/article/view/37881>. Acesso em: 2 nov. 2023.

IANNI, Aurea M. Z. et al. Individualização e trabalho no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 857-869, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202213419>. Acesso em: 15 fev 2023.

KIM, Jungin. Pandemic-Induced Telework Divide of Federal Workforces. **Public Personnel Management** 1–25 © The Author(s) 2023. Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/00910260231175129. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260231175129>. Acesso em: 26 ago 2023.

KOULA Anthoula. M.; ZAMPETAKIS, Leonidas. A. Factors affecting employees' intention to telework. **Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 98–117, 2022. DOI: 10.12681/psy_hps.26830. Disponível em: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/psychology/article/view/26830>. Acesso em: 2 oct. 2023.

LEITE, Ana L.; LEMOS, Danyela da C.; SCHNEIDER, Wilnei A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>. Acesso em 10 out 2023.

LOPES, Antônio L. R.; LUNARDI, Guilherme L. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande–FURG. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, p. 26-54, 2022. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1282>. Acesso em 30 abr 2023.

MARQUES, Priscilla A. G.; BACKES, Danieli A. P. Experiência Bem-sucedida De Teletrabalho Na Administração Pública–o Caso De Um Órgão Do Judiciário Brasileiro. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 48, p. 46-65, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5705>. Acesso em 27 set 2023.

MELO, Carolina de M. **Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas**. Monografia. Universidade de Brasília (UnB) Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Políticas Públicas (FACE). Departamento de Administração (ADM/UNB). Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33206>. Acesso em: 15 abril 2023.

MENDES, Ricardo A.; OLIVEIRA, Lucio C. D.; VEIGA, Anne G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 03 mar. 2023.

METSELAAR, Samantha A.; DEN DULK, Laura and VERMEEREN, Brenda. Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**. 2023, Vol. 43(3) 456–478 2022 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/0734371X221087421. Disponível em journals.sagepub.com/home/rop. Acesso em 15 out. 2023.

MORGAN, Gareth. As imagens da organização. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. Editora Atlas, 1996.

MUNCK, Ronaldo. Trabalho e globalização: complexidade e transformação. **Tempo Social**, v. 33, p. 253-266, 2021. Available from: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2021.185370>. Acesso em: 28 fev. 2023.

NASCIMENTO, Bianca B. do. **O teletrabalho na pandemia como um instrumento de acentuação da desigualdade de gênero**. 2021. Disponível em:

<http://repositoriocovid19.unb.br/repositorio-produtos/o-teletrabalho-na-pandemia-como-um-instrumento-de-acentuacao-da-desigualdade-de-genero/>. Acesso em: 03 jul 2023.

NECULAESEI, Angelica N.; TOCAR, Sebastian. Determinants of Perceived Performance during Telework: Evidence from Romania. **Sustainability**. 2023, 15, 6334. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15086334>. Acesso em: 20 ago 2023.

NILLES, Jack. M. (1997). **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura. 1977.

NILLES, Jack. M. **Telecommunications and organizational decentralization**. IEEE Transactions on Communications, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975.

NOGUEIRA FILHO, José de A. et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 71 (2) 274-296 abr/jun 2020. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em 20 mai 2023.

OLIVEIRA, Daniel C.; MEIRA, Thiago A. V. A construção de um novo espírito do capitalismo em uma sociedade em rede. **Caderno Eletrônico de Ciências Sociais: Cadecs**, v. 1, n. 1, p. 140-154, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655919>. Acesso em 20 out 2023.

OLIVEIRA, Mirian. A.; PANTOJA, Maria. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2, 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 05 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Convenção Internacional nº 177: Home Work Convention. Genebra: 83ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho, [1996]. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em 22 de jun. 2023.

ORTIZ-LOZANO, José M.; Martínez-MORÁN, Pedro C.; de NICOLÁS, Víctor L. de. Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. DOI 10.1177/21582440221079843. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221079843>. Acesso em: 22 de ago 2023.

PANDINI, Lunara S.; PEREIRA, Eliana dos S. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63998/o-teletrabalho-no-contexto-de-pandemia-de-covid-19--a-percepcao-de-servidores-publicos-do-judiciario-brasileiro-e-mpu>. Acesso em: 1 mai 2023.

PANTOJA, Maria J., ANDRADE, Laize. L. S., & OLIVEIRA, Mirian. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de trabalhadores de uma

organização pública brasileira. **Revista da UI_IP Santarém**, 8(4), 80-94. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 07 jul 2023.

PANTOJA, Maria J.; SANTOS, Layreane S. dos; MARCIANO, Luiz H. da S. Teletrabalho em Tempos de Pandemia: Uma Revisão Sistemática da Literatura Internacional. **Competência** - Revista da Educação Superior do Senac-RS, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023. ISSN 2177-4986 versão eletrônica. Disponível em: https://www.senacrs.com.br/hotsite/pdf/revista_competencia_2023_1.pdf. Acesso em: 18 ago 2023.

PRZEYBILOVICZ, Erico; CUNHA, Maria A.; COELHO, Tatiana R. O Desenvolvimento dos Estudos sobre Governo Eletrônico no Brasil: Um Estudo Bibliométrico e Sociométrico. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 14, n. 3, p. 3–25, 2015. DOI:10.21529/RESI.2015.1403005. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d27e27810491e0879b706cbc8510a868/1?pq-origsite=gscholar&cbl=178195>. Acesso em: 24 ago 2023.

RECK, Janriê R.; HÜBNER, Bruna H. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.16, n.3, 3º quadrimestre de 2021. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791. Acesso em: 05 abr. 2023.

RIBEIRO, Carla V. dos S.; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em 09 fev. 2023.

ROCHA, Andressa B. *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 72 (2) 299-329 abr/jun 2021. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215> | ISSN: 0034-9240 |E- ISSN: 2357-8017. Acesso em 10 abr. 2023.

SANTOS, Daniela and FYNN, Inés. From Safety Net to Safety Trap: Informality and Telework During the Coronavirus Pandemic in Latin America. **American Behavioral Scientist** 1–20 © 2023 SAGE Publications Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/00027642231155365. Disponível em: journals.sagepub.com/home/abs. Acesso em: 30 ago de 2023.

SCHULZ, Jeremy; ROBINSON, Laura, MCCLAIN, Noah and REISDORF, Bianca C. Gig Work, Telework, Precarity, and the Pandemic. **American Behavioral Scientist** 1–6, 2023 SAGE Publications Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permission. DOI: 10.1177/00027642231155371. Disponível em: journals.sagepub.com/home/abs. Acesso em 17 set 2023.

SILVA, Emerson. J. **Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), 2019, 139 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://ri.ufmt.br/handle/1/3459>. Acessos em 14 mar. 2023.

SMITH, Vicki. New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 23 (1997), pp. 315-339. **Published by: Annual Reviews**. Disponível em: URL: <http://www.jstor.org/stable/2952554>. Accessed: 15 out 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). A Cartilha do Home Office. 2013. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SOUZA, Murilo O. O teletrabalho no INSS: **A visão de entidades sindicais de Trabalhadores sobre o teletrabalho em implementação na Autarquia federal**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Política Social (PPGPS) da Universidade de Brasília (UnB). UNB. Brasília. 2022. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45131>. Acesso em 14 abr 2023.

STÜRMER, Gilberto; POMPÉO, Wagner A. H. Das Legislações Internacionais e Resolução do Parlamento Europeu aos Projetos de Lei (PL) nº. 6.038/2016, nº. 4.044/2020 e nº. 4.567/2021: O Futuro do Direito à Desconexão do Trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR**, v. 26, n. 1, p. 337-354, 2023. Disponível em: DOI: 10.25110/rcjs.v26i1.2023-016. Disponível em: Acesso em: 15 ago de 2013.

TOLENTINO, Maria. J. M.; OLIVEIRA, Kamila. P. de; CASTRO, Marco. A. A. de. Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 462-486, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7848>. Acesso em: 15 nov. 2023.

VELASCO, Simone M. V. de.; PANJOTA, Maria. J., & OLIVEIRA, Mirian. A. M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública E Gestão Social**, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>. Acesso em 15 mai 2023.

VILARINHO, Karina. P. B.; PASCHOAL, Tatiane.; DEMO, Gisela. Teletrabalho na Atualidade: Quais são os Impactos no Desempenho Profissional, Bem-estar e Contexto de Trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 2 nov. 2023.

VINUEZA-CABEZAS Andrea, OSEJO-TACO Gabriel, UNDA-LÓPEZ Alejandro, PAZ Clara e HIDALGO-ANDRADE Paula. A Comparison of Working Conditions and Workers' Perceptions among On-Site, Telework, and Hybrid Workers in Ecuador during the COVID-19 Pandemic. **Int J Environ Res Public Health**. 2022 Nov 2;19(21):14337. DOI: 10.3390/ijerph192114337. PMID: 36361220; PMCID: PMC9657088. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>. Acesso em 16 nov 2023.

WESEMANN, Andrew. Does my boss's boss matter? Examining the effects of teleworking and manager quality on employee job satisfaction during the COVID-19 pandemic. **International Journal of Public Sector Management** © Emerald Publishing Limited. 0951-3558. DOI 10.1108/IJPSM-12-2022-029. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>. Acesso em 07 set 2023.

4. TELETRABALHO NA UFMT: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Resumo

A pandemia de Covid-19 catalisou a adoção do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras, especialmente no setor de educação federal. Dessa forma, o governo brasileiro instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), visando otimizar o desempenho institucional ao vincular trabalho, resultados e estratégias organizacionais, e em 2023, 30 universidades federais implementaram o teletrabalho. Especificamente, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) iniciou um projeto piloto de teletrabalho em dez unidades administrativas para avaliar a viabilidade e eficácia do programa. Dessa forma, este estudo focou nas percepções dos servidores técnicos-administrativos e das chefias sobre a nova modalidade de trabalho, adotando uma abordagem qualitativa e descritiva, coletando dados através de documentos oficiais e dois questionários aplicados aos técnico-administrativos e suas chefias envolvidos no projeto piloto da UFMT. Os resultados analisados indicaram um aumento na produtividade organizacional, e a percepção dos técnico-administrativos apurada pela pesquisa revelou benefícios, desafios na prática do trabalho remoto, contudo, foram identificadas perspectivas que permeiam contradições importantes para a discussão da implementação de tal modelo. O estudo propõe discussões pertinentes sobre aspectos relevantes na reestruturação do modelo de trabalho na UFMT.

Palavras-chave: Teletrabalho, Projeto Piloto UFMT, Programa de Gestão e Desempenho.

Abstract

The Covid-19 pandemic catalyzed the adoption of public teleworking in Brazilian organizations, especially in the federal education sector. In this way, the Brazilian government established the Management and Performance Program (PGD), updating institutional performance by linking work, results and organizational strategies, and in 2023, 30 federal universities implemented teleworking. Specifically, the Federal University of Mato Grosso (UFMT) initiated a teleworking pilot project in ten administrative units to evaluate the program's forecast and effectiveness. Thus, the study focused on the perceptions of technical-administrative employees and managers about the new work modality. The research developed a qualitative and descriptive approach, collecting data through official documents and two questionnaires applied to administrative technicians and their managers involved in the UFMT pilot project. The results indicated an increase in organizational productivity. Furthermore, the perception of administrative technicians about teleworking revealed benefits, challenges and perspectives that allowed contradictions in the practice of remote working. Managers, in turn, were detailed about continuing teleworking, despite expressing specific needs in managing teams that perform remote work. The study proposes a pertinent discussion on relevant aspects in restricting the work model at UFMT.

Keywords: Teleworking, UFMT Pilot Project, Management and Performance Program.

4.1 INTRODUÇÃO

Com a advento da pandemia da Covid-19 em 2020, inúmeras organizações públicas brasileiras iniciaram ou intensificaram o teletrabalho, a fim de manter suas atividades em funcionamento. O governo precisou se adaptar e autorizou o teletrabalho em massa para maioria dos órgãos públicos, como uma das medidas de prevenção à disseminação do vírus da Covid-19. Neste mesmo ano, no setor federal de educação 95% da força de trabalho exerceu suas atividades por meio do teletrabalho no país (BRASIL, 2023b).

O contexto pandêmico intensificou transformações na forma de organização do trabalho para indivíduos, organizações e governos (VELASCO, PANJOTA e OLIVEIRA, 2023). Tal como posiciona o governo federal em seu site e como demonstra a literatura sobre o tema, a obrigatoriedade do teletrabalho durante a pandemia representou uma significativa mudança cultural, forçando órgãos e entidades a reconsiderar o modelo tradicional de gestão laboral no serviço público do Brasil. Esse período serviu como um ponto de inflexão para a implementação de um programa de gestão mais adaptável, simplificado e personalizável (BRASIL, 2023b).

Nesse contexto, a modalidade teletrabalho ganhou espaço nas universidades públicas por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Conforme a Instrução Normativa 24/2023, o PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, podendo ser realizado de forma presencial ou à distância, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (BRASIL, 2023a).

Este programa que visa aprimorar o desempenho institucional no setor público, estabelecendo uma conexão direta entre o trabalho realizado pelos envolvidos, os resultados das unidades e os objetivos organizacionais, por meio do controle de metas, prazos, entregas e de um sistema informatizado, com a expectativa de maior transparência dos serviços públicos prestados, e foco em resultados. Com o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022) e a Instrução Normativa nº 24/2023, se estabelecem as orientações e regras para implementação e execução do programa, o qual contempla as modalidades presencial e de teletrabalho integral e/ou parcial (BRASIL, 2023a). Assim, no ano de 2023, como resultado da aplicação do PGD, 30 universidades federais implementaram o teletrabalho em suas estruturas (BRASIL, 2023b).

Portanto, a adoção do teletrabalho nas instituições públicas reflete uma transformação significativa na prestação dos serviços e, para além disso, está transformando a organização do trabalho, o que impacta diretamente a vida dos servidores. Leite, Lemos e Schneider

(2023), afirmam que a modificação do tradicional modelo de trabalho, apesar de trazer inovação dentro das organizações, comporta-se como um desafio para a área de gestão de pessoas. A transição para modelos de trabalho mais flexíveis, como o teletrabalho, proporciona diferentes variáveis de benefícios e desafios para o trabalhador, que precisam ser investigados a fundo.

Considerando a consolidação do teletrabalho na administração pública brasileira, compreendida como vantajosa para o servidor e administração públicos (BRASIL, 2023b), torna-se fundamental investigar as percepções dos servidores técnico-administrativos envolvidos no regime de teletrabalho implementado de maneira estratégica e planejada. Para isso, tem-se o caso da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) que em dezembro de 2022 deu início à implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), optando pelo teletrabalho a partir de um projeto piloto aplicado a 10 unidades administrativas. Este tinha o objetivo de avaliar um período de teste, para posterior decisão sobre a adoção definitiva do PGD e do teletrabalho pela instituição (UFMT, 2023a). Os resultados obtidos durante a fase de teste foram compilados em um relatório publicado em novembro de 2023.

A partir da reorganização da política de trabalho institucional na UFMT, torna-se crucial compreender os elementos que influenciam a aceitação ou resistência ao teletrabalho. Assim, o intuito deste artigo é compreender e discutir as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação a partir do que vivenciaram no projeto piloto do teletrabalho na UFMT, bem como compreender as percepções dos gestores no decorrer da experiência do em suas unidades de trabalho. São ainda relacionadas as percepções dos servidores e suas chefias, considerando que as mudanças na gestão do serviço público tendem a ser muito mais lentas e burocráticas do que na iniciativa privada e as organizações têm um papel fundamental neste processo.

Todo o estudo foi baseado na análise de documentos e resoluções do governo brasileiro e da instituição estudada e das respostas aos questionários aplicados. Dessa forma, este estudo apresenta resultados que abrangem variáveis não consideradas na avaliação realizada pela instituição. Esses dados têm o potencial de enriquecer a gestão da institucional, contribuindo para aprimorar as condições de trabalho dos servidores.

O artigo está estruturado em cinco partes: esta introdução, seguida pelos procedimentos metodológicos. Em sequência, é feita a apresentação de temas pertinentes ao debate, a partir de uma breve revisão de literatura e apresentadas as perspectivas dos envolvidos sobre o teletrabalho. Por fim, são traçadas algumas considerações que inclusive repercutirão na estruturação do produto tecnológico.

4.2 MÉTODO

Conforme anteriormente explorado, este artigo, de caráter empírico e abordagem qualitativa, explora as percepções dos trabalhadores sobre a modalidade de teletrabalho, especificamente a interpretação subjetiva dos servidores e das chefias em relação às suas experiências no projeto piloto da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza descritiva, delineando as características do teletrabalho e estabelecendo as relações entre as variáveis de percepção dos envolvidos no processo.

O lócus da pesquisa foi a Universidade Federal do Mato Grosso, uma instituição federal de ensino superior situada no estado de Mato Grosso, com um campus principal em Cuiabá e três campi regionais: o campus Araguaia, dividido entre Barra do Garças e Pontal do Araguaia; o campus de Várzea Grande; e o campus de Sinop. A amostra da pesquisa incluiu 74 servidores técnico-administrativos e 10 servidores ocupantes de cargos de chefia das unidades administrativas envolvidas no projeto piloto, assegurando representatividade de todos os campi da UFMT.

A partir das percepções dos técnico-administrativos sobre o teletrabalho na instituição, que visa conciliar interesses como flexibilidade, melhoria na qualidade de vida dos servidores e aumento da produtividade organizacional, e das percepções dos gestores das unidades que participaram do projeto piloto, considerando que cabe a eles tomar decisões importantes sobre essa modalidade e monitorar a produtividade dos servidores individualmente, o artigo compara essas percepções para entender aspectos relacionados à implementação do teletrabalho tais como condições de trabalho e políticas organizacionais.

O artigo se estrutura a partir de uma análise fundamentada em documentos e resoluções do governo brasileiro; normas, diretrizes e demais documentações elaboradas pela instituição estudada, a exemplo do projeto piloto e do seu relatório avaliativo; e das percepções sobre o teletrabalho daqueles que estiveram inseridos no projeto teste – servidores e suas respectivas chefias, obtidas por meio de questionários aplicados em formato online. Assim, tem-se o intuito de ultrapassar as variáveis consideradas na avaliação feita pela instituição⁸, visando se aprofundar na análise do cenário em questão. O

⁸ O relatório foi base da discussão da implementação do teletrabalho na universidade a partir da sua apreciação no Conselho Universitário. Neste, o foco foram as métricas das unidades para análise da produtividade dos setores.

intuito é contribuir com a gestão institucional e possibilitar o aprimoramento das condições de trabalho dos servidores e chefias, além de promover debates talvez ainda pouco explorados.

Os questionários aplicados foram de tipo misto, disponibilizados via Google Forms®. Divididos em dois grupos, aplicados aos servidores técnicos e às suas chefias, buscaram mapear questões relativas às experiências de teletrabalho e à relação trabalho - vida pessoal. Houve ainda o levantamento do perfil dos participantes e a exploração de variáveis propostas pela literatura sobre teletrabalho – sobretudo no setor público, tais como interesse pelo teletrabalho, aspectos socioemocionais relacionados às alterações no trabalho, conflitos, dificuldades de gerenciamento individual e coletivo, dentre outros.

Os dados, qualitativos em sua maioria, foram tratados a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Esta análise, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, visa descrever o conteúdo, extrair indicadores necessários para a compreensão das mensagens e revelar significados subjacentes. A análise de conteúdo seguiu três etapas principais: inicialmente, a preparação e organização do texto com a transcrição das respostas extraídas da plataforma digital para um arquivo. Em seguida, realizou-se uma leitura flutuante para a codificação das respostas conforme análise temática por frequência, considerando os pontos comuns nas verbalizações dos participantes. Por fim, os códigos foram agrupados em categorias que sintetizassem o significado comum das respostas (BARDIN, 2011). Com os dados qualitativos organizados, os dados quantitativos complementaram a interpretação e discussão dos resultados, proporcionando uma visão mais abrangente do cenário analisado.

4.3. TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: IMPACTOS, IMPLEMENTAÇÃO E PERSPECTIVAS

A adoção do teletrabalho, impulsionada pelas mudanças no sistema capitalista e pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação, expandiu-se significativamente devido à sua aplicação súbita e obrigatória durante a pandemia da Covid-19. Nesse cenário, aliado às tendências da Nova Administração Pública e do Novo Serviço Público (ELVIRA; BEZERRA, 2023; KIM, 2023; ROCHA, 2021), essa forma de trabalho ganhou destaque no setor público, visando inovação e modernização dos serviços governamentais. Assim, o teletrabalho é impulsionado como uma estratégia para reduzir custos; aumentar a produtividade; aumentar a eficiência no âmbito público; aumentar a possibilidade de recrutamento e retenção de

servidores e reduzir absenteísmo, conforme indicam estudos recentes (PEREIRA E CORREIA, 2020; DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021; IANNI *et al.*, 2022; MUNCK, 2021; GHIRALDELLI, 2021; LEITE e LEMOS, 2023).

Para além destes benefícios para a organização, a literatura aponta vantagens e desafios dessa modalidade aos trabalhadores. Das vantagens, pode-se citar maior flexibilidade de horários; mais tempo com a família; melhor qualidade de vida; aumento da autonomia; produtividade aprimorada; menos interrupções no trabalho; redução de custos e de tempo de deslocamento; um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a conveniência de fazer refeições em casa. A estes benefícios se associam outras consequências como maior motivação para realizar as tarefas diárias, a exemplo da prática de exercícios físicos, a melhora na percepção de segurança pessoal, diante da redução de deslocamentos em horários de pico ou em condições adversas (BRITO e SILVA, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; COELHO *et al.*, 2022; MELO, 2022; EDELMANN e MILLARD, 2021; TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023 E VELASCO, PANJOTA e OLIVEIRA, 2023).

Dentre os desafios, aparecem o isolamento social, e seu possível impacto na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores; a percepção de perda de *status* e reconhecimento; o medo de avaliações negativas que repercutem sobre a motivação; e dificuldades no crescimento e desenvolvimento profissional, diante de uma menor visibilidade e da diminuição da interação direta com gestores e colegas. A sobrecarga de trabalho também se destaca, frequentemente resultante da dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal no ambiente doméstico, tal desequilíbrio pode levar a um aumento do estresse e à exaustão, sobretudo sobre mulheres diante da desequilibrada divisão sexual do trabalho. Adicionalmente, problemas com a infraestrutura tecnológica podem comprometer a eficiência e a eficácia do trabalho remoto, enquanto a falta de treinamentos específicos para essa modalidade pode limitar a capacidade dos trabalhadores de se adaptarem às novas demandas. É apontado ainda o impacto financeiro com aumento de gastos, muitas vezes relacionado à necessidade de melhorar ou manter equipamentos e serviços de internet e energia elétrica (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; BRITO e SILVA, 2020; MELO, 2022; COELHO *et al.*, 2022; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020; PANJOTA, SANTOS e MARCIANO, 2023).

Os estudos têm demonstrado que o teletrabalho vem sendo amplamente aceito entre os servidores públicos federais, principalmente após a experiência adquirida durante a pandemia. Essa receptividade positiva reflete uma mudança de mentalidade e abertura às novas formas de trabalho impulsionadas pelo contexto atual e às transformações do capitalismo de modo geral. O fato dos servidores públicos estarem dispostos a desempenhar o teletrabalho sugere uma percepção maior em relação aos seus benefícios, apesar dos desafios enfrentados nesta modalidade (ANDRADE, 2020; LOPES E LUNARDI, 2022; COELHO *et al.*, 2022), o que merece empenho em seu detalhamento e análise.

Contudo, embora os estudos apresentem exaustivamente a relação vantagem-desvantagem em relação à implementação e prática do teletrabalho no setor público, existe ainda uma margem de situações desconhecidas ou pouco exploradas. As autoras Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) salientam que as tecnologias de informação e comunicação e os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma que não apenas permitam um aumento de produtividade, mas também não comprometam o bem-estar e o desempenho dos profissionais. Neste cenário, é possível, por exemplo, tanto uma percepção positiva sobre a autonomia, quanto a constatação de um excesso de trabalho e cobrança, do próprio trabalhador sobre si quanto da organização sobre o trabalhador, muitas vezes relativizada diante de outras benesses.

Tal fato sublinha a necessidade de uma implementação adequada e uma prática com reajustes constantes. Assim, os autores Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, (2020) sugerem que sejam considerados os fatores organizacionais tais como estrutura e procedimentos legais; cultura da instituição e uma cultura para o teletrabalho na reorganização das práticas de trabalho. As características do trabalho (tipo das atividades desenvolvidas), bem como as do trabalhador (personalidade, escolaridade, estrutura do lar e família), uma maior transparência de informações e o monitoramento periódico da gestão, por meio de indicadores e objetivos que sejam suscetíveis de *feedback*, também permitem que a prática se torne cada vez mais adequada e benéfica. Além disso, é também importante trabalhar estratégias sobre a gestão do tempo e o equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal; oferecer infraestruturas tecnológicas adequadas; ministrar formação em tecnologias de informação e comunicação; avaliar impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores; e implementar um sistema de registro de atividades e entregas teletrabalho eficiente e capaz de avaliar os resultados do trabalho (EDELMAAN E MILLARD, 2021;

ORTIZ, MORÁN e NICOLÁS, 2022; VINUEZA-CABEZAS *et al.*, 2022; MORAIS, PENA e PAIVA, 2022; TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023; LEITE e LEMOS, 2023).

Em um contexto organizacional amplo como o das instituições públicas também é preciso o desenvolvimento de políticas e diretrizes adequadas para que os objetivos propostos pelo governo sejam atendidos, considerando os trabalhadores e os serviços que devem ser prestados (EDELMANN e MILLARD, 2021; STURMER e POMPEO, 2023; FARIA e MACHADO, 2023). Nesse ínterim, o apoio e a competência do trabalho do gestor contribuem significativamente para o desempenho organizacional e para a satisfação dos teletrabalhadores (LEITE, LEMOS e SCHNEIDER, 2019; WESEMANN, 2022; EDELMANN e MILLARD, 2021; KOULA e ZAMPETAKIS, 2022). Os gestores precisam desenvolver comportamentos de apoio e incentivo às ações dos trabalhadores, como o incentivo à aprendizagem de habilidades essenciais ao teletrabalho, ao cuidado com o conforto e bem-estar no uso de ferramentas de comunicação; ademais, precisam estabelecer uma relação de confiança com sua equipe, gerenciar o fluxo de trabalho a partir do redesenho das atividades, a repactuação das tarefas, e traçar metas de produtividade (TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023).

Em resumo, o teletrabalho no contexto público está se moldando como uma parte importante do futuro do trabalho, com implicações significativas para a política de trabalho, a prestação de serviços públicos e repercutindo no equilíbrio trabalho-vida dos servidores. Nesse sentido, Oliveira e Panjota (2023) defendem que é crucial identificar as condições que facilitam ou dificultam a implementação e a realização do teletrabalho através da compreensão das percepções dos envolvidos no processo. Essas considerações podem ser fundamentais para o planejamento e gerenciamento adequados do teletrabalho.

4.3.1 Programa de Gestão de Desempenho (PGD) nas Universidades Públicas Federais

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um instrumento de gestão da administração pública federal direta que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Objetiva principalmente a substituição do controle de frequência dos servidores públicos federais pelo controle de produtividade baseada em resultados. Ademais, criou uma inovação nos arranjos de trabalho em relação ao local, pois permite além da modalidade presencial, o teletrabalho integral e parcial (BRASIL, 2023b).

Os principais benefícios desse programa, pontuados pelo Governo Federal, são: redução de gastos públicos, especialmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas de trabalho, atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*); desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas); redução de afastamentos por saúde; e melhoria da qualidade de vida dos participantes. Entretanto, o governo não cita dados concretos sobre o aumento da criatividade no trabalho e retenção de servidores devido ao teletrabalho, mas pesquisas recentes apontam que servidores públicos percebem o teletrabalho como um motivo para permanecer em seus cargos (OLIVEIRA e PANJOTA, 2018; BACCILI e CRUZ, 2021; MELO, 2022; BRITO e SILVA, 2020; COELHO et al., 2022; NOGUEIRA FILHO et al., 2020; CHAMPANHE, CHOINERE e GRANJA, 2023).

Como principais desafios na implementação do Programa de Gestão e Desempenho, são reconhecidas a elaboração da tabela de atividades e a mudança cultural necessária dos gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho. Por este modelo de gestão promover uma mudança no *modus operandi* tradicional da gestão pública brasileira, considera-se de extrema importância a capacitação de gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho, envolvendo práticas de feedback e avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais (BRASIL, 2023b).

Neste sentido, considerando que o teletrabalho (garantido pelo PGD) implica em mudanças na cultura organizacional, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) ressaltam a importância da atuação e treinamentos das chefias e do alinhamento de estratégias, processos e comunicação, uma vez que essas mudanças podem trazer preconceitos e resistências. Além disso, Guerra *et al.* (2020) afirmam que o perfil dos trabalhadores também pode implicar em desafios para gestão na aplicação do PGD, considerando que o servidor precisa desenvolver habilidades no uso das TICs, além de realizar atividades com alto grau de autonomia e esforço individual, aplicando conhecimentos especializados e mantendo alto nível de concentração, com disciplina na gestão do tempo, proatividade e responsabilidade.

Em vista disso, a implementação do PGD já impacta a rotina de milhares de servidores. Mesmo a adesão ao programa sendo opcional às instituições, ainda assim, tem sido amplamente aceito. Somente no ano de 2023, foi adotado por 129 instituições, sendo 29 da administração direta e 100 da administração indireta, o que corresponde a 61% dos órgãos federais (BRASIL, 2023b). Vale ressaltar que essa mudança apresenta desafios inéditos em

termos de gestão e regulamentação, como a adequação das infraestruturas tecnológicas, a necessidade de redefinir políticas de trabalho e as implicações para a saúde mental dos servidores. A regulamentação do teletrabalho, ali presente, também precisa abordar as desigualdades de acesso à tecnologia e a variabilidade das condições de trabalho entre diferentes unidades para que a implementação do teletrabalho não amplie as disparidades existentes.

A fim de atualizar a legislação vigente sobre o programa de gestão, em 2023, foi publicada a Instrução Normativa 24, de 28 de julho de 2023, que trouxe normas mais modernas e flexíveis, mantendo o foco na gestão por resultados. Os objetivos acrescentados ao programa a partir dessa normativa, foram: a busca pela melhoria contínua das entregas realizadas pelos órgãos e entidades da administração pública federal; estímulo à cultura de planejamento institucional; o fomento à transformação digital; a contribuição para o dimensionamento da força de trabalho; o aprimoramento do desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos; e a contribuição para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (BRASIL, 2023a).

De acordo com a norma o programa é descentralizado, cabendo às organizações participantes estabelecer a autorização para implementação do PGD, a definição de qual/quais modalidade/s e atividades a serem incluídas, os vetos à participação, o alinhamento às necessidades de atendimento ao público, a consideração da natureza do trabalho e das competências dos interessados, além da definição do conteúdo do Termo de Ciência e Responsabilidade - o qual deve ser assinado pelo servidor para adesão ao programa. Ademais, ressalta-se que a participação no PGD não constitui direito adquirido e o participante poderá ser desligado a pedido, independentemente do interesse da administração, salvo no caso de PGD instituído de forma obrigatória. A instrução normativa também detalha as responsabilidades dos participantes e chefias, pactuação, monitoramento e avaliação dos planos de trabalho e entrega, apesar de não estabelecer um sistema para essa função (BRASIL, 2023a).

4.3.2 Projeto Piloto do Teletrabalho na UFMT

Considerando a natureza administrativa do trabalho que envolvia uma parte considerável dos técnico-administrativos da UFMT, a área de gestão de pessoas em colaboração com o sindicato desses servidores, em 2018, explorou a possibilidade de aderir ao

programa de gestão federal vigente para implementar o teletrabalho na instituição. Os resultados dos estudos foram favoravelmente recebidos pelo Conselho Universitário, mas não progrediram até 2022. Nesse ano, pós a experiência de teletrabalho vivenciada durante a pandemia - a qual trouxe benefícios financeiros, por meio de redução de gastos nas despesas fixas da UFMT (materiais de consumo e energia elétrica) e a possibilidade de investimento na Universidade em outras áreas (UFMT, 2022a), o assunto voltou a ser discutido com mais intensidade.

Nesse sentido, surgem os primeiros reflexos positivos para a Instituição a partir do trabalho remoto, e o contexto experimentado mostrou a possibilidade do servidor realizar as atividades que fazem parte de suas atribuições fora do seu local de lotação (campus), tendo suas entregas e resultados mensurados, acompanhados e avaliados por sua chefia imediata, sem a necessidade de sua presença na instituição, diferenciando-se do controle de frequência como no modelo de trabalho tradicional (UFMT, 2023c).

Então, seguindo a tendência estabelecida pela administração pública federal, a universidade finalmente adotou o Programa de Gestão e Desempenho, aderindo o trabalho remoto através de um projeto piloto. Assim, por meio de um Grupo de Trabalho formado por servidores de unidades distintas da universidade, foi elaborado uma minuta normativa do Programa de Gestão e Desempenho da UFMT, a qual resultou na Resolução CONSUNI 81/2022 regulamentando o projeto piloto de teletrabalho integral e/ou parcial da UFMT, por meio das normas especificadas do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (UFMT, 2022b).

Assim, a Resolução CONSUNI 81/2022 autorizou 10 unidades administrativas, com natureza de trabalho administrativo, permitindo que servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) desempenhassem suas funções em regime de teletrabalho, integral ou parcial, e que 10 chefias tivessem a experiência de gestão relativa ao teletrabalho. A normativa estabelecia ainda que fosse utilizada uma tabela de atividades na qual os resultados pudessem ser efetivamente mensurados, no prazo de 06 meses a contar da implantação nos setores, devendo o Escritório de Projetos e Processos (EPP), unidade que foi designada para implementar, executar e acompanhar o projeto, apresentar no final desse prazo os resultados ao CONSUNI para deliberação da adoção em caráter definitivo do Programa de Gestão.

Embora a data inicial estipulada, o relatório de análise do piloto foi finalizado em novembro de 2023 e a deliberação e aprovação do PGD somente ocorreram em dezembro de 2023. Sendo assim, foram executados, aproximadamente, 11 meses de período de teste da

modalidade teletrabalho (UFMT, 2022b; UFMT, 2023c). A resolução de autorização (Resolução CONSUNI 81/2022) estabelecia que a execução do projeto piloto deveria ser norteada pelos princípios da eficiência, da moralidade, da boa-fé, do interesse público, da impessoalidade e da publicidade. Sobre a metodologia e execução do projeto, primeiramente a equipe do Escritório de Projetos e Processos estudaram normas e documentos relacionados ao programa de gestão e desempenho estabelecidas pelo governo federal, bem como análise de experiências de outras instituições que já haviam implementado o teletrabalho, além de contato com setor responsável pela Tecnologia da Informação da universidade para decidir qual sistema seria usado para acompanhamento e avaliação das atividades realizadas pelos servidores participantes do projeto.

Após tal processo, o Escritório de Projetos e Processos juntamente com a reitoria escolheram as unidades participantes cuja forma de trabalho fosse representativa das diversidades como experiência com tecnologia, necessidade de atendimento ao público, dependência de sistemas e tamanho de equipe. Também foi decidido que pelo menos uma unidade de cada campus deveria ser selecionada e todas deveriam atender aos requisitos de mensuração da produtividade, dos resultados e dos desempenhos dos participantes em suas entregas. Essa diversidade tinha como objetivo o enriquecimento dos debates, permitindo a inclusão de pontos de vista de diferentes profissionais envolvidos em atividades variadas dentro da instituição, contemplando a realidade e o desenvolvimento do programa na prática (UFMT, 2023c).

Com a definição das unidades participantes, as chefias puderam decidir, em conjunto com a equipe, se o setor executaria o projeto na modalidade presencial ou remota, mesmo que o projeto piloto estivesse sendo norteado pela experimentação do teletrabalho. Todos os setores optaram pela modalidade de trabalho remoto. Entretanto, destes setores participantes, sete servidores optaram por aderir ao PGD na modalidade presencial. Após a escolha pela modalidade remota para execução do trabalho, os servidores, juntamente com suas chefias, puderam decidir se trabalhariam em regime integral ou parcial (UFMT, 2023b). O relatório, todavia, não especificou quais unidades participaram de forma integral ou parcial.

O acompanhamento da produtividade e resultados do projeto piloto foram medidos por indicadores de desempenho, definidos individualmente por unidade, uma vez que foram relacionados diretamente com o tipo de atividade executada, e as unidades definiram quais as métricas seriam utilizadas para comprovação dos resultados. Esses indicadores deveriam refletir a produtividade dos principais serviços da unidade, tendo sido utilizados indicadores

como: quantidade de atendimentos realizados; tempo médio de respostas de processos, quantidade de processos tramitados; avaliação de satisfação dos usuários, entre outros (UFMT, 2023c).

Dessa forma, após as unidades cumprirem esses passos, em dezembro de 2022, iniciou-se a execução do projeto piloto em 10 unidades e suas subunidades, com 81 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) executando suas atribuições profissionais conforme o Programa Gestão e Desempenho (PGD), 74 na modalidade teletrabalho e 7 na modalidade presencial. Essas unidades precisaram atender aos seguintes requisitos: uso do sistema de gerenciamento de atividades, definição da tabela de atividades, assinatura de termos de responsabilidade, definição de plano de trabalho, realização do acompanhamento das atividades e, se necessário, treinamento dos servidores (UFMT, 2023c). Verifica-se aqui que o treinamento aos participantes não foi colocado como destaque nas ações do projeto, mesmo o relatório apresentando que houve treinamentos – fato posteriormente discutido a partir da percepção dos servidores.

O sistema utilizado para acompanhamento e controle das entregas dos servidores em teletrabalho foi a plataforma PETRVS⁹, desenvolvida pela Polícia Rodoviária Federal (PRF). Esta plataforma foi avaliada tecnicamente pela equipe de TI e indicada como a melhor opção para atender às necessidades da UFMT naquele momento. Entretanto, foram necessárias a configuração do sistema e as devidas adaptações para alinhamento de suas funcionalidades à realidade da universidade, além da criação de tutorial do sistema, divulgado às unidades executantes do projeto (UFMT, 2023c).

Sobre a gestão das métricas, a tabela de atividades descrevia as atividades de trabalho de cada unidade, divididas em genéricas e específicas, conforme definição realizada pelo Grupo de Trabalho responsável pela discussão do teletrabalho na UFMT. Tais atividades poderiam ser consideradas genéricas se comuns à demandas administrativas, como por exemplo participação em reuniões, e específicas se definidas pelas unidades, considerando as particularidades dos setores. No tocante a aceitação das obrigatoriedades para participação no projeto, servidores, chefias imediatas e dirigentes das unidades precisaram assinar um termo de responsabilidade. O conteúdo desses termos, para as chefias, relacionava-se ao comprometimento do acompanhamento dos resultados do programa e cumprimento da

⁹ A Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica (PETRVS) trata-se de uma ferramenta de gestão de equipes, desenvolvido para a gestão, controle e transparência do PGD na Administração Pública Federal, de acordo com as regras vigentes (BRASIL, 2023b).

legislação vigente. Para os servidores, relacionava-se à declaração de que possuía estrutura tecnológica e física adequadas, inclusive na perspectiva ergométrica, declaração de ciência sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e do reconhecimento da necessidade de cumprimento da legislação vigente (UFMT, 2023c).

No plano de trabalho individual dos servidores constava as atividades genéricas e específicas que deveriam ser executadas mensalmente. Esse plano era registrado na plataforma PETRVS, onde o servidor lançava o cumprimento das entregas sob acompanhamento e avaliação da chefia em relação à execução da entrega realizada. Nesse sentido, para subsidiar a avaliação do teletrabalho neste período teste na universidade, o acompanhamento das atividades desenvolvidas durante o projeto piloto foi feito por meio dos registros no sistema dos planos de trabalho de cada servidor, ou seja, pelas entregas dos servidores e pelos relatórios das unidades gerados pelo sistema PETRVS. Foram também coletados dados quantitativos e qualitativos por meio de quatro formulários enviados aos servidores e chefias das unidades no início e no final do projeto.

Para a análise e conclusão sobre o projeto piloto e a análise da possibilidade de implementação do teletrabalho na UFMT, foi utilizada uma metodologia de gestão de riscos para a identificação e análise de riscos relacionados à implementação do PGD na UFMT. É importante salientar, que apesar do relatório citar metas, o projeto piloto não impôs metas de produtividade aos participantes, partindo do princípio de que a manutenção da produtividade individual traria benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição (UFMT, 2023b; UFMT, 2023c). As etapas descritas evidenciam o caráter produtivista, baseado no controle e comprovação de resultados para acompanhamento e avaliação dos aspectos iniciais do programa na Instituição.

O Sindicato dos técnicos da UFMT (SINTUF) acompanhou todo o desenvolvimento do processo de implementação do teletrabalho e esteve envolvido desde as fases iniciais de discussão sobre a implementação do programa, até a execução do projeto piloto. Conforme constatado, aprovaram a modalidade teletrabalho participando ativamente na discussão da minuta da resolução que regulamentou o projeto piloto na universidade. Adicionalmente, promoveram ações para apresentar e explicar os detalhes do projeto piloto tanto em assembleias sindicais quanto em transmissões ao vivo e *online*, convidando representantes do Escritório de Projetos e Processos para a apresentação e discussão. Tal movimento acabou facilitando a resolução de dúvidas e a disseminação de informações entre os todos os técnicos (SINTUF, 2023).

No tocante à mudança da organização do trabalho e suas consequências, o posicionamento do sindicato segue as orientações nacionais para discussão do teletrabalho da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA). Esta, por sua vez, propôs ao longo do período de configuração do PGD como possibilidade, discussões nas bases (sindicatos dos servidores técnicos-administrativos nas Universidades Federais) através de minutas, notas técnicas, *lives*, e elaborou uma lista de pressupostos que deveriam ser considerados na discussão da implementação do PGD (SINTUF, 2023; FASUBRA, 2023). Como diretrizes gerais indicam ser necessário que a categoria discuta e apresente para discussão propostas que sejam coerentes com o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) e que oportunize aos servidores o teletrabalho.

As principais preocupações sindicais, no tocante ao teletrabalho, são: desestruturação das equipes; individualização do trabalho; verticalização das relações; risco de tratamento marcado por relações interpessoais; definições de complexidades fora das equipes; falta de previsibilidade sobre o acompanhamento das relações chefia-servidor; acréscimo de produtividade; risco de assédio; riscos à saúde; ônus para o trabalhador; problemas em relação a Lei Geral de Proteção de Dados; fragilização de preceitos da carreira (planejamento, pactuação, trabalho e avaliação coletivas); fragilização do vínculo com a instituição e seus propósitos; dificuldades adicionais para o enfrentamento de situações de interesse coletivo, sendo necessário se atentar a padronizações que contemplem diferenças pessoais e profissionais; isonomia de tratamento; e uma implantação experimental (FASUBRA, 2023).

Além da discussão desses pontos, a federação propôs ainda a criação de um Sistema de Planejamento e Gestão de Desempenho (SPGD) específico para as Instituições Federais de Ensino (IFES). Esta proposta foi formalizada ao governo por meio de uma minuta de decreto que apresenta os aspectos essenciais desse sistema. No entanto, até o momento atual em 2024, o governo ainda não se pronunciou sobre essa demanda (FASUBRA, 2024).

4.3.2.1 Resultados do Projeto Piloto com Base no Relatório da UFMT

Em dezembro de 2023, a UFMT aprovou a implementação do teletrabalho na Universidade, conforme o Programa de Gestão e Desempenho, com a publicação da Portaria 145/2023 (UFMT, 2023d), que define as normas para a implementação e operacionalização definitiva do programa na instituição com base no relatório final do projeto piloto (UFMT,

2023b; UFMT, 2023c). Este documento consta que os dados refletem a produtividade das unidades e as perspectivas tanto das chefias quanto dos colaboradores. Dentre as modalidades de execução praticadas durante o piloto, os participantes atuaram 69,2% em teletrabalho parcial, 23,1% em teletrabalho integral e 7,7% em modo presencial (UFMT, 2023c).

Os resultados mostraram que as principais preocupações centraram-se no aumento de produtividade em todas as unidades; na possibilidade da flexibilidade de horários gerar a percepção de ganho de concentração e na administração do tempo por parte dos servidores. Também são relatados indícios de manutenção de talentos e diminuição na quantidade de atestados médicos dos servidores. Foram apresentadas ainda dificuldades dos servidores em operar a plataforma de registro das atividades. Não houve registro de redução de gastos públicos significativos, justificado no relatório pela maioria dos participantes terem realizado teletrabalho na modalidade parcial, também não foi possível mensurar aumento da criatividade pelos participantes durante esse período, embora tenham sido considerações apresentadas para a aplicação do projeto piloto. O relatório afirma que os desafios e pontos de atenção relatados são naturais e relacionado a implantação de um novo modelo de gestão (UFMT, 2023c).

Para discussão posterior das percepções dos servidores acerca dessa experiência, foi elaborado um quadro com o resumo dos principais pontos discutidos pelo relatório institucional.

Quadro 4. Principais resultados do teletrabalho segundo o Relatório do Projeto Piloto

Principais resultados do teletrabalho segundo o Relatório do Projeto Piloto	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
Aumento de produtividade	Menor interação com servidores de outros setores
Maior concentração	Dificuldades na comunicação
Flexibilidade de horário	Custos adicionais com internet, energia elétrica e equipamentos pessoais
Ganho de tempo com a família	Aumento de carga de trabalho
Utilização de ferramentas compartilhadas	Dificuldade em observar os limites de horário
Maior privacidade e conforto	Dificuldade de utilização do sistema de registro de atividades
Melhor planejamento das atividades	Dificuldade de compreensão por parte de outros servidores quanto ao PGD

Redução de custos com deslocamentos	Dificuldade de mensurar e avaliar atividades que não estão padronizadas
Possibilidade de continuar o vínculo funcional ativo no caso de mudança para outra cidade	
Melhoria na comunicação e colaboração da equipe	
Maior satisfação profissional	
Possibilidade de melhor assistência para pessoas com deficiência ou seus cuidadores	

Elaborado pela autora, 2024. Adaptado do Relatório de Análise do PGD na UFMT (UFMT, 2023c).

Os resultados em sua maioria são apresentados por meio de uma perspectiva de pontos positivos e negativos sobre a experiência do teletrabalho durante o projeto piloto, tal qual convencionou-se apresentar na literatura analisada sobre o tema. Questões como treinamentos, aumento de gastos pelos trabalhadores, segurança cibernética, relação do servidor com a sua liderança, percepções dos gestores sobre sua equipe, compatibilidade do trabalho com a modalidade remota são pontos que foram trabalhados, mas não foram detalhados (UFMT, 2023c).

Aspectos relacionados a percepção da chefia em relação à sua atuação no processo de experimentação do teletrabalho, a visão desses gestores sobre a instituição durante a implementação do projeto, desejabilidade dos envolvidos em aderir a modalidade de teletrabalho e discussões pertinentes a saúde mental e temas relacionados como aumento da vigilância e desconexão no trabalho não foram discutidos neste relatório (UFMT, 2023c).

4.4 TELETRABALHO NA UFMT: PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO

4.4.1 Percepções dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na UFMT

A pesquisa foi respondida por 30 servidores técnico-administrativos, o que corresponde a 40,54% profissionais respondentes. Sendo que 22 desses servidores trabalharam na modalidade parcial e 06 trabalharam de forma integral no teletrabalho. Em relação ao perfil dos respondentes, houve predominância das mulheres (56,7%); a maioria (60%) dos participantes eram casados, com idade entre 30 e 49 anos (86,7%); a maior parte

(56,7%) tem filhos; e os profissionais possuem alto grau de instrução, 93,4% tem pós-graduação; a maioria (53,3%) pertence a categoria do cargo de nível médio, conforme a divisão de nível de formação mínima exigida dos cargos de Técnico-Administrativos em Educação; e por fim, 12 servidores da seleção pesquisada têm até cinco anos de tempo de serviço na UFMT.

Um dos aspectos mais discutidos na literatura sobre o teletrabalho trata-se da produtividade. Considerando a valorização por alto desempenho dos indivíduos em todos os aspectos da sociedade, no projeto piloto não foi diferente, esse tema mostrou-se relevante na mensuração dos resultados. Os técnicos relataram aumento da produtividade em suas atividades durante o teletrabalho e, esse fator foi relacionado a menos interrupções, maior flexibilidade do horário e maior concentração na execução do trabalho. Além disso, o relatório de análise do projeto piloto, indicou que todas as unidades participantes aumentaram a produtividade organizacional (UFMT, 2023c). A fala de um dos respondentes, apresentada a seguir, ilustra a percepção sobre o aumento da produtividade:

o Teletrabalho melhorou muito à questão de produtividade, pois é possível realizar as tarefas sem tantas interrupções comuns no ambiente de trabalho tradicional. Além disso, o teletrabalho oferece a flexibilidade de ajustar o horário de trabalho de acordo com as necessidades individuais, permitindo que os servidores escolham o momento em que estão mais concentrados e produtivos. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Esses achados corroboram com a literatura, como no estudo de Mendes, Oliveira e Veiga (2020), que apontam que o teletrabalho maximiza a produtividade no setor público, melhora a qualidade de vida e a saúde dos indivíduos, devido ao aproveitamento do tempo útil, para atividades cotidianas - embora seja importante uma investigação aprofundada sobre tal contexto e percepção. Para além disso, tal apontamento converge com as diretrizes do PGD, onde o programa objetiva ser um indutor de melhoria de desempenho institucional (BRASIL, 2023b).

É perceptível que o teletrabalho proporcionou aumento da produtividade dos técnicos, mesmo não sendo estipuladas metas para o trabalho nesta modalidade. Entretanto, apesar dos servidores relatarem que o aumento da produtividade não teve relação direta com aumento da carga de trabalho, é relatado um aumento dos afazeres que não são atividades oficiais do trabalho, mas sim atividades que passam a ser necessárias para a realização do teletrabalho, como por exemplo, o registro das entregas (preenchimento do sistema de entregas), ou ainda o preenchimento do dia de trabalho no sistema com atividades.

Antes não havia uma cobrança formal por entregas. Com o PGD, até quando não há demandas, é necessário alocar alguma outra atividade (capacitação, por exemplo) no Plano de Trabalho. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Evidencia-se aqui, uma função a mais para o trabalhador na organização e execução do trabalho, a qual não havia no presencial, situação simples, mas que interfere nos cálculos e preocupações diários que são feitos em relação ao seu trabalho. Neste contexto, o trabalhador precisa pensar previamente na atividade que fará e descrevê-la no plano de trabalho e, depois de feita, lançá-la no sistema de entregas, o que demanda um certo esforço mental e atípico se comparado com o modo anterior de trabalho.

Para além disso, essas atividades adicionais parecem estar relacionadas com a percepção de cobrança por resultados, também relatada pelos servidores. O servidor, não estando presente na repartição, tem a obrigação de demonstrar que está trabalhando por meio dos registros lançados na plataforma, e mais que isso, se sente compelido a demonstrar atividade constante. Todos estes registros sobre o trabalho serão avaliados pela chefia, posteriormente analisados pela instituição e, finalmente, pelo governo e pela sociedade através de relatórios. Mesmo que não seja explicitado nas políticas de controle por resultados, trazidas pela gestão baseada em entregas, apresenta-se ao trabalhador um estado de vigilância, uma sensação de constante de monitoramento e avaliação. E atribui ainda à chefia uma atividade de monitoramento também diferente do que se realizava anteriormente.

No que tange a rotina de trabalho destes técnicos, a maior parte dos servidores (60%) relatou conseguir ter momentos livres durante o dia. Entretanto, a quantidade de respondentes que se opuseram a esta afirmação também é significativa (40%), o que corrobora com a percepção daqueles que relataram se sentirem mais cobrados por resultados (56,7%) e dos servidores que indicaram que teletrabalho exige maior comprometimento (85,8%), sugerindo mais uma vez um estado de tensão e autocobrança. Além disso, relatos de dificuldades em controlar horários na rotina do trabalho, também aparece nas respostas:

Controlar o horário e o ambiente de trabalho são os maiores desafios no teletrabalho. Estar em um local onde os familiares compreendam que você está trabalhando faz toda a diferença.

Busco estabelecer limites e criar rotinas, as vezes fuge um pouco de controle, mas aos poucos estou conseguindo alinhar os horários. (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Nesta direção, relatam ainda que para lidar com esses desafios e conseguir organizar a rotina, buscam manter o horário do trabalho presencial e estabelecer prioridades das tarefas a

serem executadas, apresentando assim uma contradição em relação ao discurso de ter mais momentos livres durante o trabalho e intensa flexibilidade. Dificuldades como essas, também foram relatadas no estudo de Pandini e Pereira (2020), onde os servidores apresentaram dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, os motivos relatados, foram: dificuldade de limitar espaço laboral do familiar, isolamento social, aumento do estresse e do trabalho doméstico. Assim, esses resultados sugerem que o tempo livre, diferentemente do presencial, que poderia ser usado para um momento de descanso e/ou interação com os colegas, agora parece ser usado para executar outras atividades, como afazeres domésticos, que por mais que não seja considerado, também é um trabalho.

Outro aspecto que pode comprometer o tempo livre experimentado pela flexibilidade do teletrabalho, diz respeito a obrigatoriedade de estar disponível para atendimento no horário de funcionamento da instituição, ou seja, mesmo que o trabalhador esteja “livre” ele precisa estar “a postos” em determinado horário estabelecido pela Instituição. Pressões indiretas que normalmente não são contabilizadas na defesa da flexibilidade do teletrabalho.

Também relacionado ao tempo, o benefício redução de tempo com deslocamento, apareceu diversas vezes nas respostas dos técnicos, salientando sua importância para os servidores, os quais relataram sentir mais disposição por evitar deslocamento até a Universidade, os motivos relacionados a essa vantagem, foram: a possibilidade de melhorar a alimentação (alimentar-se em casa), praticar exercícios físicos e flexibilidade de horário para realizar outras atividades quando preciso, a exemplo de ter mais disponibilidade de ir ao médico ou outro profissional da saúde. Posto isso, os técnico-administrativos sinalizaram a percepção de melhor aproveitamento do tempo relacionado a maior motivação, satisfação e qualidade de vida. Como narrado a seguir:

Estou satisfeita com o teletrabalho, gasto em torno de 45 minutos para chegar no trabalho, nos dias que realizo presencial. Nos dias que realizo as minhas atividades em casa, utilizo este tempo para realizar uma atividade física. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Conforme Melo (2022), a flexibilidade que o teletrabalho proporciona aos trabalhadores pode melhorar o estilo de vida de acordo com os objetivos de cada profissional. Além disso, os técnico-administrativos, não relataram adoecimento em relação ao teletrabalho. Ademais, Araújo (2020) afirma que a economia de tempo referente ao deslocamento, permite que o trabalhador tenha mais tempo para a vida pessoal. Diante dos relatos, são notadas percepções contraditórias sobre as mesmas variáveis, ao mesmo tempo que os TAEs relatam

as vantagens de flexibilizar horários da rotina e ter mais tempo para a vida pessoal, apontam dificuldades em controlar o tempo e separar vida pessoal e profissional.

Neste contexto de limitação de tempo e espaço, a virtualização da comunicação no teletrabalho destaca-se na rotina do trabalho, a percepção sobre a comunicação virtual no teletrabalho é de que esta foi eficiente, os técnico-administrativos comunicaram-se bem com os colegas de trabalho e com sua chefia.

Me surpreendi com a comunicação no teletrabalho. Os ruídos diminuíram bastante, talvez porque há uma maior necessidade de clareza e ampliação das informações e isso foi e é ótimo. O que um sabe, os outros são informados e traz clareza dos procedimentos. Talvez seja o ponto que mais me surpreendeu no teletrabalho. Os ruídos de comunicação no presencial eram grandes e atrapalhavam o andamento do trabalho. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Entretanto, na relação com a chefia alguns estudos apresentam uma percepção diferente. Moraes, Pena e Paiva (2022), destacam pouca comunicação entre chefia e participante, relatada pelos servidores aderentes ao PGD de seu estudo. Fator crucial para o desenvolvimento não só da atividade dos servidores, mas também do serviço público, a comunicação eficiente no teletrabalho possibilita que as tarefas fluam sem problemas entre a equipe e a população interna e externa do órgão público, como afirma Baccili e Cruz (2022).

O meio virtual mais utilizado pelos participantes, para se comunicar com os colegas e com o público atendido no trabalho, foi o aplicativo de mensagens *WhatsApp*, o que aponta para o maior uso do telefone pessoal dos servidores do que para o uso de um meio formal como o e-mail institucional. Mesmo que em algumas unidades esse aplicativo tenha sido utilizado no formato empresarial, com o número fixo do setor onde trabalham, o frequente uso desse recurso para comunicação gerou descontentamentos, assim como as estratégias cotidianas que acabam burlando o uso indicado da ferramenta:

Eu acredito FORTEMENTE que não deveria haver uso de celular no teletrabalho de forma mandatória. Para mim, é mais fácil controlar a vida pessoal x vida profissional usando apenas os meios de comunicação quando estou trabalhando (ou seja, pelo computador). Infelizmente na UFMT há a cultura forte de uso do whatsapp pessoal e eu sempre tento instruir aos colegas a me contatar pelo chat do e-mail institucional. É uma ferramenta que todos tem, fácil de usar e que deveria ser o padrão para comunicação interna. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Vale ressaltar que a divulgação do número do celular pessoal dos servidores em teletrabalho, durante o projeto piloto foi obrigatória para disseminação dos meios de contatos dos técnicos participantes, juntamente com o endereço de e-mail institucional. Conforme o

relatório da UFMT, 75% dos servidores em algum momento, utilizaram o telefone pessoal para atendimento ao público (UFMT, 2023c).

Os resultados expressam preocupação em relação a noção de limite da privacidade e a separação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores, considerando que o uso do celular particular dificulta ainda mais a separação dos horários de trabalho, gerando ansiedade ao receber mensagens fora do horário de trabalho, e a necessidade de discussão sobre a ergonomia física e cognitiva na prática do teletrabalho, com a excessiva sobrecarga mental e física diante da ininterrupta conexão ao mundo digital. Neste sentido, a literatura apresenta discussões sobre o tema a partir de autores como Stürmer e Pompéo (2023) e Faria e Machado (2023), o quais afirmam a necessidade de regulamentação do direito à desconexão do trabalho. Esse direito, segundo eles, pode assegurar a segurança e a saúde do trabalhador e promover o descanso e separação do trabalho da vida pessoal, um desafio da revolução digital.

A estrutura física e tecnológica também aparece com um fator organizativo importante na rotina dos teletrabalhadores, a maioria (82,8%) dos técnico-administrativos indicaram possuir estrutura física adequada e mais tranquila para trabalhar remotamente. Segundo os relatos a maior parte já possuía equipamentos de informática e equipamentos para o ambiente de teletrabalho, apenas quatro servidores disseram ter adquirido os equipamentos de informática necessários após a adesão ao projeto piloto.

Manter um local próprio para trabalhar remotamente contribui para a organização do tempo e espaço e, assim, possibilita a melhora no conflito entre ambiente doméstico e de trabalho, no entanto, esta estrutura fica a critério do próprio trabalhador, não havendo previamente diretrizes e auxílios para o estabelecimento de um lugar ergonômico e confortável. Como citam os autores Ortiz, Morán e Nicolás (2022), a disponibilidade de um espaço próprio para trabalho remoto é um requisito básico, e um ambiente com móveis e temperatura adequada deve, se possível, não ser utilizada para qualquer outra finalidade.

Embora a maioria (72,4%) dos teletrabalhadores da UFMT, apontaram ter conhecimentos sobre ergonomia, os relatos muitas vezes indicam uma certa insegurança quanto ao assunto, a falta de suporte prévio da organização e a percepção sobre o custo que recai sobre o próprio trabalhador:

Não houve instruções (sobre ergonomia), nem ajuda com custos, os ajustes necessários foram providenciados por minha conta. Mas, os benefícios pessoais compensam o investimento realizado. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

A discussão sobre instruções e suporte sobre ergonomia é um ponto relevante a ser considerado pela instituição, para prevenção e promoção da saúde dos servidores. Considerando que um dos objetivos do PGD, indicados pelo governo, é contribuir para a saúde dos participantes (BRASIL, 2023).

Vale lembrar que, ao aderirem ao teletrabalho, os servidores se comprometeram a possuir uma estrutura física e ergonômica adequada para trabalhar, no entanto, o que se nota é que embora tenham apontado possuir a estrutura exigida, nem todos tem conhecimento específico sobre como melhor estruturar um ambiente para o trabalho remoto. Além dos servidores precisarem se preocupar com a organização de uma estrutura física e tecnológica que suporte a modalidade de trabalho, precisam também custeá-la. Assim, foi destacado pelos respondentes, o aumento dos custos, como por exemplo, com energia elétrica e equipamentos:

o lado ruim é a conta de energia que vem mais cara por conta da utilização do ar-condicionado. Fiz aquisição de cadeira adequada para o trabalho. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

A percepção de gastos próprios, assim como demonstrado na literatura, apresentou resultados contraditórios, ao mesmo tempo em que os trabalhadores relataram diminuição de gastos com combustível e refeições fora de casa, indicam aumento de gasto com energia elétrica, internet e equipamentos. Na pesquisa de Leite e Lemos (2021), os servidores relataram diminuição de gastos referentes ao deslocamento, à alimentação e ao vestuário, o que foi percebido em maior escala no teletrabalho integral. As falas a seguir ilustram a percepção sobre gastos no teletrabalho da UFMT:

*Economia especialmente com refeição e combustível (...)
Economizo recursos em algumas coisas e gasto mais em outras (...)
O que economizo no deslocamento não chega perto do valor gasto com ar-condicionado (...)
Redução de gastos com transporte e alimentação (...)
Não observei economia de recursos, uma vez que minha conta de energia subiu de forma notória (...)* (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Matias e Mallagoli (2021) chamam a atenção para o fato de que, ao contrário do que geralmente ocorre nas empresas privadas, nas instituições públicas os custos de implantação da infraestrutura física e tecnológica necessária são arcados pelos trabalhadores, que também pagam as contas de luz e internet. Questão importante e pouco relativizada quando se discute o teletrabalho.

Além da posse de equipamentos de informática, internet, e acesso aos sistemas utilizados pela UFMT, foi também investigada a percepção de segurança atrelada ao uso da

internet e de sistemas para o trabalho remoto. Apesar da maior parte dos servidores (75,9%) perceberem como segura a execução dos sistemas da Universidade em suas redes de internet domésticas, a preocupação com os dados aparece de maneira considerável, como no relato a seguir:

Fico preocupada com questões de segurança de TI. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

O uso da internet doméstica e a segurança dos dados parece suscitar receios aos trabalhadores. A segurança cibernética apresenta-se como um desafio moderno para organizações em teletrabalho, nesse sentido, Melo (2022) reforça que a segurança dos dados deve ser discutida pela organização e faz parte da eficácia do trabalho dos servidores. Além da segurança dos dados o suporte de informática oferecido pela UFMT dividiu os servidores em suas repostas, praticamente metade (51,7%) dos respondentes percebe o suporte adequado e quase metade (48,2%) demonstra insatisfação e desconhecimento sobre o suporte oferecido:

Nunca solicitei suporte no teletrabalho, nem precisei, também não tenho conhecimento se poderia solicitar já que são equipamentos particulares. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Os resultados destacaram o suporte de informática como um ponto a ser trabalhado pela gestão universitária no PGD, uma vez que se torna necessário uma estrutura mínima de teletrabalho, com meios de comunicação e equipamentos que funcionem adequadamente (LEITE e LEMOS, 2023). Além disso, a falta de infraestrutura tecnológica torna-se um fator negativo quando se trata de teletrabalho, sendo importante os investimentos das organizações na compreensão de quais são os direitos dos trabalhadores e seus deveres enquanto instituições para fornecer recursos e suportes suficientes aos teletrabalhadores (ORTIZ, MORÁN e NICOLÁS, 2022). Destaca-se assim, fatores que passam a ser considerados pelos trabalhadores e que não faziam parte da preocupação no trabalho presencial.

Como parte da rotina de trabalho dos técnicos em teletrabalho, também está o uso da plataforma de lançamento e avaliação das entregas das atividades, neste quesito os resultados foram controversos, a maioria (62,1%) percebe o sistema PETRVS como efetiva, porém, foram sinalizadas dificuldades e insatisfações em relação ao seu uso:

É um sistema bastante intuitivo e fácil de utilizar(...)

Acho fácil de utilizar, mas muito limitada, principalmente em relação ao tempo destinado às atividades. Além, de ter funcionalidades inativas que considero que seriam relevantes, como a vinculação da atividade ao processo SEI (...) (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

O uso de sistemas para lançamentos das tarefas realizadas pelos servidores é algo novo na instituição, o controle de resultados está sendo implementado com o PGD. A plataforma PETRVS, escolhida pela UFMT para controlar e avaliar as atividades dos servidores no projeto piloto, por ser de uso de uma instituição com processos completamente diferentes como a Polícia Rodoviária Federal, tem inúmeras funções não habilitadas para o uso na Universidade. Inclusive, o próprio Escritório de Projetos e Processos (EPP) utilizou outras formas de acompanhamento das métricas das unidades participantes do projeto piloto (por exemplo tabelas do *Excel*), para avaliação da produtividade diante de tais limitações. Segundo o relatório da UFMT, 35,4% dos servidores tiveram dúvidas sobre a plataforma, mas conseguiram inserir suas atividades no sistema (UFMT, 2023c).

Aqui, a sugestão da Federação dos sindicatos dos técnicos, sobre a elaboração de um sistema de entregas próprio para as Universidades poderia ser uma opção a ser explorada. Além do mais, esses resultados parecem estar relacionados a necessidade de treinamentos relatada pelos servidores.

No que tange os treinamentos, as respostas se contradizem. Enquanto quase metade dos técnico-administrativos relataram ter havido treinamentos específicos para o teletrabalho, a outra metade afirmou que não houve. Diante da investigação sobre o que a UFMT realizou em termos de treinamento, vale sinalizar que o que foi oferecido pela instituição parece não ter sido suficiente. Os pesquisadores Filardi, Castro e Zanini (2020) e Leite e Lemos (2023) sugerem que a organização deve sensibilizar e treinar os participantes inseridos em programas de teletrabalho, abordando regras para participação, mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade, técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo.

Sobre a relação com suas chefias, os técnico-administrativos apresentam-se satisfeitos. Consideram adequadas as demandas de trabalho, e apontam possuir autonomia para discutir e negociar a programação das tarefas, conforme salienta uma das servidoras:

Somos uma equipe bem equilibrada, fazemos planejamentos juntos e me sinto segura e confortável diante da Chefia. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Os servidores apontam ainda acreditar no potencial de liderança, na modalidade de teletrabalho, de suas chefias. A percepção positiva da chefia é de suma importância, como aponta Melo (2022), pois além de contribuírem com a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, assume importante fator na motivação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho organizacional:

Chefia apoiou totalmente o teletrabalho, sem prejudicar a cobrança e o controle do serviço efetuado pelos servidores do setor. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Em relação ao apoio que tiveram da UFMT, as respostas apontaram discordâncias, embora a maioria dos trabalhadores afirmem serem apoiados pela instituição, alguns relatos apontam uma visão contrária:

É necessário muita visão de gestão pública moderna, o que está longe da UFMT alcançar (...)

Não vejo apoio nem desenvolvimento pela instituição de forma geral (...) (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Alguns servidores apresentam uma visão pessimista em relação a modernização da organização do trabalho na UFMT, que pode estar relacionada a cultura burocrática das organizações públicas, o enraizamento de padrões e regras podem dificultar a inovação prometida pelo PGD. Neste contexto, a implementação de um programa de gestão, tal como o PGD, pode ser vista como uma manifestação de práticas do Novo Serviço Público, que busca equilibrar o sistema burocrático da gestão governamental e a nova administração pública voltada a resultados (ÇOLAK, 2019). Se faz necessário, diante disso, como afirma Lima Filho e Peixe (2020), que as organizações que estão implementando procedimentos de inovação na gestão, apoie e envolva os servidores neste processo de mudança e forneçam informações claras sobre esse processo.

No que tange a relação do servidor com a instituição, tendo em vista o desempenho dos servidores, seu reconhecimento e a promoção no teletrabalho, os técnico-administrativos partem da ideia de que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos nesta modalidade, o que aparece mais como uma cobrança interna do que externa. Segundo relatos, percebem a valorização do seu trabalho diante de maior trabalho e estão dispostos a capacitações para desenvolverem as competências necessárias:

Sinto que preciso, mas creio que seja mais uma percepção pessoal do que imposição externa (...)

Há a pequena necessidade de deixar mais evidente o trabalho realizado, tornar evidente o que foi produzido em ambiente de teletrabalho. Nada grave, mas existe a sensação de "provar" o trabalho não é realizado apenas nos dias presenciais, que há uma distribuição das atividades entre presencial e remoto. (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Apesar dos resultados mostrarem que a maioria (62,1%) dos técnicos acreditam que podem ser promovidos no teletrabalho, uma parte significativa (37,9%) percebe que a promoção na carreira pode ser, de alguma maneira, prejudicada. Araújo (2020) aponta que a

falta de visibilidade na organização, decorrente da ausência ou pouco tempo de presença, no caso do teletrabalho parcial, pode dificultar a ascensão na carreira. Embora os servidores tenham sido instigados a refletirem sobre tal aspecto, não houve ainda tempo hábil para que esta percepção se pautasse em evidências concretas. No entanto, chama a atenção a importância do estabelecimento de critérios adequados de avaliação do servidor em trabalho remoto.

O isolamento social, que de certo modo aparece relacionado à percepção sobre a ascensão na carreira, também foi explorado enquanto constituinte da rotina do trabalho e influenciador do desempenho dos servidores. Pouco mais da metade dos servidores relatou não perceber um maior isolamento social, um motivo para essa divergência pode estar no fato de que a maioria (78,6%) dos técnico-administrativos do projeto piloto trabalharam parcialmente em teletrabalho, minimizando a experiência de isolamento social:

Sinto pouco essa questão por estar comparecendo à Universidade semanalmente. O fato do regime ser híbrido reduz o potencial de isolamento social (...)

Não sinto esse isolamento social pelo fato de não estar fora do ambiente de trabalho de forma integral, mas acredito que quem faz o teletrabalho de forma integral perde um pouco da interação com os colegas, o que pode acarretar esse isolamento (...) (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Como revela Brito e Silva (2020), a modalidade parcial pode mitigar eventuais prejuízos relacionados ao teletrabalho, evitando, por exemplo, o completo isolamento social. Relaciona-se a este fator outro aspecto que abrange a especificidade do teletrabalho, o desenvolvimento de estratégias, por parte dos trabalhadores, para lidar com as desvantagens da modalidade. Os trabalhadores citaram como estratégias para lidar com o isolamento social, manter os laços de amizade fora do trabalho:

Encontro meus colegas de trabalho em eventos e encontros informais marcados (...)

Mantemos a comunicação e algumas vezes, em ocasiões importantes, nos dispomos a nos encontrar, mesmo estando em teletrabalho (...) (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Tais estratégias aparecem nos estudos de Greer, Payne e Thompson (2023), onde trabalhadores relataram desenvolver estratégias para lidar com desafios impostos pelo teletrabalho, entre elas a manutenção de comunicações regulares com os colegas e gestores. Tem-se assim que o isolamento social no teletrabalho é um desafio significativo que requer uma abordagem multifacetada e provoca reflexões sobre como podem ser mantidas as relações com os colegas de trabalho. As trocas sociais na comunicação virtual podem ser eficazes em transmitir nuances emocionais e criar vínculos. Percebe-se, nas respostas dos

técnicos, que poderão manter as relações presenciais em ocasiões fora do trabalho e com hora marcada, mas esse contato não é o mesmo que ocorre no trabalho presencial.

Outro aspecto particular do teletrabalho investigado neste estudo, diz sobre a possibilidade de retenção dos servidores no serviço público diante dos benefícios do teletrabalho. Nesse ponto, o trabalho remoto apresentou um fator importante para permanência dos técnico-administrativos na UFMT, apesar de dois servidores relatarem que no serviço privado também há possibilidade de trabalho remoto, houve uma concordância expressiva em relação ao teletrabalho ser um determinante para a permanência no trabalho no setor público. A resposta a seguir exemplifica essa constatação:

Sim. Quando penso em trocar de concurso ou emprego revejo tudo o que a falta do teletrabalho pode me impactar. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Andrade (2020) demonstra a diminuição do absenteísmo e retenção da força de trabalho, diante da maior satisfação com o emprego em decorrência do teletrabalho, enquanto Leite, Lemos e Schneider (2019) demonstram que um dos impactos do teletrabalho para a organização, diz respeito a melhoria no recrutamento, seleção e retenção de pessoas. Tal perspectiva vai de encontro com um dos benefícios apresentados pelo PGD, o de atrair e reter talentos na administração pública federal (BRASIL, 2023b).

Por fim, os resultados mostraram que os TAEs apresentaram maior produtividade, melhora na concentração para a execução do trabalho, ambiente de trabalho fisicamente estruturado e boa relação com as chefias, aspectos que atendem aos objetivos organizacionais. No entanto, também relataram desafios, como dificuldades com o limite de privacidade, sobrecarga mental e uso do sistema de entregas. Esses desafios, identificados e discutidos, podem levar ao debate sobre possíveis mitigações pela gestão universitária. Neste sentido, serão discutidas, nos próximos tópicos, as percepções das chefias sobre o teletrabalho e como elas se relacionam com as percepções dos técnicos.

4.4.2 Percepções das Chefias sobre o Teletrabalho na UFMT

A pesquisa foi respondida por nove servidores chefes de unidades que participaram do projeto piloto do teletrabalho da UFMT, o que corresponde a 90% das chefias das unidades participantes. Se faz necessário explicar que, algumas unidades do projeto (a minoria) são

chefiadas por docentes, como todas as chefias de setores do projeto piloto foram convidadas a participar da pesquisa, as respostas de dois chefes docentes também foi considerada.

Observou-se como sobressalentes no perfil das chefias, tais características: predominantemente feminina, com seis mulheres e três homens. A faixa etária mais representada entre as chefias é de 30 a 39 anos, com cinco indivíduos nessa categoria. Além disso, sete dos gestores, dois homens e cinco mulheres, têm filhos. Os profissionais apresentam um alto nível de instrução, sendo que seis possuem pós-graduação, com titulação de mestrado ou doutorado. Todos ocupam cargos de nível superior na instituição. Por fim, a maior parte das chefias, cinco gestores, possui até cinco anos de trabalho na UFMT.

Das chefias respondentes, sete participaram do projeto piloto de teletrabalho em regime parcial, enquanto dois trabalharam presencialmente. Todos os chefes expressaram interesse de adotar a modalidade remota, dentre eles, oito mostraram preferência pelo teletrabalho parcial e um demonstrou interesse em desempenhar suas funções integralmente de forma remota. Esse resultado apresenta pontos de convergência com a percepção dos servidores técnico-administrativos, como o interesse em continuar em teletrabalho e a percepção de aumento da qualidade de vida como uma das justificativas para tal escolha.

A maioria das chefias (66,6%) assinalaram não ter dificuldades para implementar o trabalho remoto em suas unidades e sentiram-se capazes de gerir sua equipe. Apesar disso, mostraram-se confusos em relação as informações iniciais recebidas pela UFMT. Manifestaram ainda a satisfação em administrar uma equipe em teletrabalho e o contentamento em acompanhar e avaliar suas equipes remotamente. Entretanto, nos relatos são sublinhadas algumas dificuldades relacionadas a estes mesmos pontos, como: problemas nas entregas de servidores, dificuldades para a definição das métricas exigidas e falta de definição de regras (sobre o teletrabalho).

Os gestores confirmaram ter tido treinamento para as atividades a serem cumpridas na gestão do teletrabalho, mas nos relatos são pontuadas dificuldades na definição das métricas, na operacionalização do sistema em que são lançadas as atividades e na mensuração das entregas desenvolvidas pelos técnicos:

Em momentos de mudanças, as dificuldades são normais. Vejo que a principal delas é definir o mecanismo de acompanhamento das metas. Definição de metas também é outro ponto que merece atenção. Acompanhar por resultado ainda é uma questão incipiente para muitos de nós e a diversidade de atividades nos setores traz uma dificuldade a mais para as unidades administrativas.

As informações foram confusas e o sistema utilizado não é intuitivo e eficiente. (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Vale ressaltar que o cerne do Programa de Gestão e Desempenho é justamente o foco na mensuração dos resultados dos serviços prestados. Contudo, de acordo com as evidências obtidas a partir da pesquisa, fica claro que mesmo havendo treinamentos, a questão da mensuração das entregas ainda parece nebulosa aos gestores. Neste sentido, a capacitação de gestores com equipes em teletrabalho mostra-se essencial, assim como ressaltam Elvira e Bezerra (2021) que indicam que a consolidação de um programa de gestão precisa de ações complementares de capacitação ou treinamento específicas para gerenciar o programa.

O modelo é interessante e motiva os servidores. A dificuldade maior é definir métricas que realmente são capazes de medir a produtividade do setor - esse é o ponto chave de todo o processo. Além disso, precisamos ter claramente definidas as regras como tempo de resposta, tempo para conversas presenciais, etc. O dia a dia é muito dinâmico e, se não estiver muito bem definido isso, certamente teremos problemas. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Neste caminho, nota-se uma certa resistência ao gerenciamento totalmente à distância. As chefias, embora se declarem capazes de acompanhar e avaliar a equipe remotamente e de não terem problemas na comunicação com a equipe, apontam a necessidade de que parte da comunicação ocorra de maneira presencial com os subordinados: O relatório institucional sobre o projeto piloto apresentou que 56,3% dos servidores precisaram do auxílio de colegas que estavam em trabalho presencial para realizar uma atividade, enquanto 42,2% dos servidores relataram que nunca precisaram de colegas em trabalho presencial neste período. Esse aspecto mostra uma contradição na percepção dos envolvidos, o próprio relatório afirma que 100% dos servidores consideram suas tarefas adequadas ao teletrabalho (UFMT, 2023c).

Embora sejam evidenciadas as percepções positivas de servidores e chefias quanto a realização de suas tarefas em trabalho remoto, parte significativa dos técnicos precisou de suporte presencial. Tal fato esse possibilita o debate sobre adequação dos serviços ao teletrabalho nas universidades, questão pouco explorada, visto que as universidades ainda estão implementando o PGD.

Outro aspecto relevante diz sobre o aumento das atribuições dos gestores, muitos relatam dificuldades em relação a carga de trabalho gerada pelas avaliações dos subordinados no sistema, como exemplificado a seguir:

Como gestora de unidade em teletrabalho, encontro poucas dificuldades notáveis. No entanto, para ilustrar, posso mencionar a quantidade de tarefas que preciso avaliar. Muitas vezes, as atividades são registradas com informações detalhadas, como números de processos administrativos e encaminhamentos específicos, o que torna a avaliação mais demorada para a equipe de gestão. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Dessa maneira, identifica-se assim que o aumento de uma atribuição no cotidiano de trabalho da chefia.

No que tange o gerenciamento das equipes em teletrabalho e a percepção das chefias sobre o desenvolvimento da carreira de seus liderados, algumas questões podem ser discutidas. A primeira delas trata dos conflitos durante o trabalho. O levantamento realizado aponta para diminuição dos conflitos, porém, como em um ambiente de trabalho comum, algumas situações ainda continuam a aparecer, o desafio muitas vezes reside no direcionamento dado para a resolução de tal situação:

Em uma das unidades, isso chegou a ocorrer (conflito). Contudo, reunimos com todos, discutimos e, a priori, o problema foi sanado. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Como no estudo de Leite e Lemos (2023), o teletrabalho proporcionou a diminuição dos conflitos da organização estudada. Percebe-se que mesmo diminuindo os atritos, situações ainda ocorrem, e o encaminhamento da sua resolução, como apontam Doberstein e Charbonneau (2022) coloca a organização como central no processo - organizações mitigaram conflitos com estratégias focadas no fornecimento e reforço de recursos, como o apoio dos gestores.

Na perspectiva do atendimento ao público, apesar de ter havido reclamações, de forma geral, as chefias demonstraram que os servidores foram capazes de atender satisfatoriamente a esse ponto:

Em relação ao atendimento ao público, e por se tratar de uma nova cultura que está se instalando, houve reclamações pontuais. Contudo, na maioria dos casos, não houve na verdade elogios ou reclamações.

A unidade sempre recebe elogios em relação ao atendimento ao público. (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Essa percepção pode ser referente a digitalização dos processos administrativos das universidades federais nos últimos anos. É por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), mesmo para os usuários externos da Universidade, que ocorre o registro das solicitações do público aos setores responsáveis. Os autores Nogueira Filho *et al.*, (2020),

explicam que o SEI, além de garantir maior segurança da informação e redução dos gastos com papel, possibilitou às unidades organizacionais do governo federal uma nova rotina de trabalho, favorecendo o trabalho colaborativo, inclusive aquele realizado à distância, o que fortalece o teletrabalho. Além disso, para o público interno há outros serviços que são feitos por sistemas eletrônicos próprios da Universidade, como matrículas, solicitações de serviços de reparos, de almoxarifado, entre outros.

Neste contexto, as chefias consideram os servidores capazes de executar suas atividades remotamente e afirmam perceber maior motivação, maior produtividade, maior autonomia para realizar o trabalho, diminuição do absenteísmo, a melhora do clima organizacional e uma melhora na comunicação com a equipe. Estas evidências obtidas também foram ressaltadas no relatório da UFMT, que apresentou como pontos positivos levantados pelos gestores: O aumento da produtividade dos servidores, maior conhecimento dos processos realizados pela equipe, maior motivação, maior compartilhamento de conhecimentos entre os colegas da equipe, em geral, e melhor desempenho profissional dos participantes (UFMT, 2023c).

Ao contrário do que é apontado na literatura, a maioria dos gestores (78,2%) acreditam que o teletrabalho não prejudica o crescimento profissional dos técnicos dentro da instituição. Isso mostra uma competência de gestão, como elucidado em Andrade (2020): as questões relacionadas ao reconhecimento profissional estão ligadas ao incentivo da instituição em apoiar programas como o PGD, que possibilitam novas formas de desenvolver as atividades laborais, não deixando de proporcionar o desenvolvimento da carreira, como a promoção para cargos mais elevados, assim como o apoio da chefia imediata e dos colegas de trabalho.

Em relação a percepção das chefias sobre a UFMT, os chefes em geral, têm uma percepção positiva e disseram conhecer o Programa de Gestão e Desempenho. Sinalizaram ainda que a instituição proporcionou informações, treinamentos e apoio na execução do projeto piloto do teletrabalho. A maior parte (77,7%) dos gestores acreditam que a fase de teste foi eficiente para demonstrar a possibilidade de implementação do teletrabalho, inclusive apontaram acreditar que a UFMT estaria apta a implementar de forma definitiva a modalidade. Entretanto, em algumas situações demonstraram desconfiar em relação ao processo:

Acredito que há sim possibilidade de implantação. O maior risco que vejo é a falta de regras claras, normatizadas inclusive. Isso traz desequilíbrios entre unidades/equipes, o que não é salutar para a organização. Sou defensor de uma

normatização institucional, e que deixe claro as responsabilidades e deveres dos gestores e dos servidores. Não se pode engessar, até pela diversidade que é uma universidade como a UFMT. (Relato concedido a partir das questões abertas do questionário).

Embora seja apontado uma percepção positiva dos gestores sobre a experiência descrita, mostram-se presentes preocupações e necessidades, relacionadas a treinamentos, regulamentação, melhora da comunicação institucional, aprimoramento do sistema de entregas e gerenciamento de sobrecarga e pressão sobre os gestores:

A comunicação precisa ser aprimorada. Acredito que será necessário mais acompanhamento, instrução, assim como monitoramento e controle externo das métricas.

O piloto deu uma visão geral. Certamente, a implantação em toda universidade demandará esforços e ajustes (o que é compreensível e normal). Me preocupa como será a estrutura de monitoramento e controle. Deixar somente para o gestor da unidade poderá ser um dificultador. (Relatos concedidos a partir das questões abertas do questionário).

Vale ressaltar que, os questionários deste estudo foram respondidos antes da publicação da implementação definitiva das normas para execução do teletrabalho na UFMT. Justifica-se assim, a percepção receosa dos gestores respondentes sobre a normatização, execução das métricas e o modelo de avaliação dos servidores durante essa fase de teste. Estas lacunas podem ter sido preenchidas pela Portaria interna da UFMT que aprovou o PGD, trazendo regras para participação do programa, como a definição do plano de entregas da unidade, plano de trabalho do servidor, estabelecimento de prazo para iniciar a implementação e prazo para participação de servidores em estágio probatório. Porém, essa portaria não trouxe a definição do sistema a ser utilizado, mesmo tendo indicado a substituição da plataforma utilizada no projeto piloto, para fazer o acompanhamento das entregas das equipes em teletrabalho. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMT, ficou responsável por apresentar o sistema que a Universidade irá adotar, entretanto, até o momento de escrita desse trabalho, em julho 2024, ainda não foi feita essa definição, o que demonstra uma lacuna do processo de implementação.

Considerando a perspectiva do teletrabalho na UFMT, pautado nas normas atuais do governo e da Instituição, ficou evidente que muitas demandas serão responsabilidade do gestor da unidade, como a definição de indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e a avaliação da unidade; a integração de novos servidores; elaboração de

relatório que contenha indicadores de desempenho e sua análise, entre outras. Neste sentido, a percepção de sobrecarga e pressão sofridas pelas chefias são pontos fundamentais para discussão na organização.

Como forma de minimizar tais desafios, os autores Leite e Lemos (2023) sugerem o apoio da gestão superior, que a área de gestão de pessoas da Universidade acompanhe e oriente gestores, teletrabalhadores e equipe participantes do programa de teletrabalho. Além disso, que promova ações de sensibilização da equipe presencial, bem como, avaliação da satisfação dos teletrabalhadores. Coelho *et al.*, (2022) acrescentam ainda a importância de treinamentos; suporte tecnológico ao teletrabalhador; além de suportes administrativo e tecnológico que apoiem a chefia imediata, como facilitadores que favorecem a implementação do programa de teletrabalho. No entanto, se as condições necessárias à gestão não forem adequadas à adoção do teletrabalho, poderá repercutir em maior estresse sobre os gestores.

Para além do apoio administrativo da instituição, se faz necessária a adoção de práticas e políticas que discutam e minimizem os impactos sobre a saúde física e mental dos teletrabalhadores (TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023). As percepções das chefias revelaram que UFMT não ofereceu o suporte neste sentido aos técnico-administrativos. Não houve discussão, ações ou estratégias sobre o tema no projeto piloto, o que demonstra uma limitação a ser superada. Estudos recentes como de Benavides *et al.*, (2021) apontaram possíveis riscos para a saúde associados à frequente digitação, aumentando a exposição a riscos psicossociais (estresse) e ergonômicos (distúrbios musculoesqueléticos) com o teletrabalho. Leite, Lemos e Schneider (2019) enfatizam ser necessário, neste caso, suporte da área de saúde no que se refere às orientações e ao acompanhamento sobre ergonomia, segurança do trabalho e saúde ocupacional.

Na esteira dessas constatações, é perceptível que as chefias demonstraram temores em relação à implementação de uma nova organização do trabalho na Instituição. Além disso, enfrentaram dificuldades principalmente no registro e no acompanhamento do controle dos resultados dos técnico-administrativos. Assim, evidencia-se a importância de uma discussão inclusiva, que considere todos os envolvidos no processo de mudança para alinhamento de estratégias e políticas da gestão sobre o teletrabalho.

4.4.3 Relação das Percepções dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação e de suas Chefias sobre o Teletrabalho na UFMT

Verifica-se, de modo geral, uma convergência na percepção de técnico-administrativos e suas chefias sobre o aumento da produtividade dos servidores; a comunicação eficiente entre a equipe de trabalho e a comunicação satisfatória com a chefia; a maior qualidade de vida; maiores satisfação e motivação no trabalho; a capacidade dos técnicos em executar as atividades no formato remoto; a eficácia no uso de ferramentas digitais; a capacidade da chefia em liderar a equipe no teletrabalho; a compatibilidade do teletrabalho com as atividades realizadas na universidade e o interesse público; interesse dos servidores técnicos e chefias em continuar trabalhando de forma remota.

Houve também convergência em relação a percepção de aumento do isolamento social; de dificuldades de suporte técnico da UFMT; da necessidade de aprimoramento do sistema de lançamento de tarefas e da avaliação das atividades dos servidores. Ambas as categorias também refletem de maneira semelhante sobre a possibilidade de crescimento na carreira diante do teletrabalho - parte significativa dos técnicos acreditam que a modalidade teletrabalho não atrapalha a ascensão profissional enquanto quase a totalidade de gestores consultados compartilham dessa mesma visão.

Os resultados também suscitam diferentes percepções em relação aos conflitos. Enquanto os técnicos responderam de forma expressiva não ter havido conflitos durante o teletrabalho, as chefias relataram algumas situações que embora não fossem complexas, exigiram uma atuação estratégica da chefia para sua resolução considerando o distanciamento físico, fator esse não abordado na avaliação da UFMT. Outro ponto de divergência foi em relação ao recebimento de treinamento. Praticamente metade dos técnicos (48,3%) apontaram não ter havido capacitação sobre o teletrabalho, mas a maioria (88,8%) das chefias afirmaram que tiveram treinamento. Os resultados sugerem que as chefias provavelmente tiveram mais treinamentos ou a abordagem de tais atividades se diferiu entre os dois grupos. Ressalta-se que o Relatório institucional de análise do projeto piloto aponta que os participantes e as chefias tiveram treinamentos sobre a utilização do sistema de registro e acompanhamento de entregas em formato de reunião, realizada individualmente com as unidades participantes (UFMT, 2023c).

Tal situação pode justificar a percepção de ausência de capacitação em relação a modalidade, uma vez que o encontro ocorreu em formato de reunião e o foco dado foi sobre o

uso do sistema de entregas, e não sobre o teletrabalho em geral. Além disso, a abordagem utilizada pode não ter tido resultado em aprendizado para os participantes, como o esperado. Vale ressaltar, de todo modo, que os levantamentos feitos por este estudo indicam a necessidade de treinamentos tanto por parte dos técnico-administrativos, como das chefias.

No que tange a preferência sobre a modalidade de teletrabalho, também houve divergência entre os dois grupos, fato não explorado pela avaliação realizada pela Instituição. Enquanto os técnico-administrativos se dividem, um pouco mais da metade (51,7%) indicaram preferir o trabalho remoto integral e 48,3% o trabalho remoto parcial; a grande maioria (88,9%) dos chefes apontaram o interesse pelo teletrabalho na modalidade parcial, sendo apenas 11,1% interessados no teletrabalho de forma integral. Fica evidente, entre os gestores, a preferência pela hibridização do trabalho, o que pode causar uma resistência à aprovação da solicitação de teletrabalho integral pelos servidores.

Em resumo, o estudo revela uma convergência geral nas percepções dos técnico-administrativos e suas chefias sobre diversos aspectos positivos do teletrabalho, incluindo aumento de produtividade, comunicação eficiente, qualidade de vida, e motivação no trabalho. Ambos os grupos também reconhecem desafios como o isolamento social, a necessidade de suporte técnico aprimorado, e a melhoria do sistema de lançamento e avaliação de tarefas. No entanto, há divergências notáveis: as chefias relatam mais situações de conflito e maior recebimento de treinamento comparado aos técnicos, que sentem falta de capacitação adequada. Além disso, existe uma preferência dividida entre os técnico-administrativos quanto ao trabalho remoto integral ou parcial, enquanto a maioria das chefias prefere o modelo híbrido. Esses resultados indicam a necessidade de treinamentos mais abrangentes e uma consideração cuidadosa das preferências de ambas as partes na implementação do teletrabalho.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A flexibilidade oferecida pela organização do trabalho remoto durante o projeto piloto, que possibilita a conciliação entre vida pessoal e profissional, parece ser o principal motivo para o interesse na continuidade do teletrabalho pelos técnico-administrativos em educação da UFMT. Além disso, os achados mostram um aumento da produtividade devido a percepção de maior autonomia, concentração e formalização das entregas do trabalho.

Este artigo, além de relacionar as percepções dos técnico-administrativos com as percepções de suas chefias aprofunda a discussão sobre o teletrabalho na universidade pública e confirma alguns dos apontamentos indicados no relatório da UFMT, principalmente em questões mais amplas como a percepção de melhoria na qualidade de vida dos servidores e as vantagens organizacionais - aumento da produtividade e a possibilidade de retenção dos trabalhadores que adotam a modalidade de teletrabalho.

Ademais, investigou e debateu temas que não foram abordados pela organização em sua avaliação do projeto piloto, como a oferta de suporte para saúde mental e física dos servidores. Durante o período de teste desta modalidade de trabalho não foram oferecidas capacitações e/ou ações que preparassem os trabalhadores para as complexidades emocionais decorrentes do teletrabalho e de seu inevitável isolamento social, aspecto este considerado relevante por toda literatura investigada sobre o assunto. Considerando a tendência em debater políticas que versam sobre desconexão no teletrabalho à medida que a linha entre a vida profissional e pessoal se torna cada vez mais tênue, tais perspectivas se tornam cada vez mais essenciais para o sucesso organizacional, de modo geral.

Foram discutidas a perspectiva dos próprios servidores e das suas chefias em relação a dificuldades de crescimento e valorização profissional no teletrabalho. Além de apresentar resultados sobre a percepção de apoio e avaliações das chefias e suporte oferecido pela UFMT durante a experiência do projeto piloto, além das consequências do teletrabalho e as estratégias utilizadas pelos teletrabalhadores. Trouxe ainda a análise e discussão das perspectivas dos gestores sobre seu desempenho, abordando a sobrecarga de trabalho das chefias, bem como sua relação com o desempenho da UFMT.

Conclui-se que tanto as necessidades técnicas quanto humanas na gestão do teletrabalho, precisam de estratégias que maximizem seus benefícios e mitiguem os desafios revelados. Os pontos convergentes e divergentes ajudam a entender melhor o impacto do teletrabalho na UFMT e podem orientar ajustes e melhorias futuras no programa. Assim, propõem-se aqui, que a gestão universitária ofereça treinamentos para os servidores e gestores, ofereça suporte técnico adequado, implemente um sistema de entregas que atenda a demanda da comunidade acadêmica e dialogue sobre os desafios do isolamento social decorrentes desta modalidade de trabalho.

Os resultados deste estudo enriquecem novos dados sobre avaliação do teletrabalho na UFMT e destacam a necessidade de ações específicas para mitigar os desafios não abordados

na avaliação do projeto piloto de teletrabalho. Entre esses desafios estão a sobrecarga de atividades dos gestores e a necessidade de discutir e implementar estratégias para a saúde física e mental, incluindo temas como ergonomia para servidores em teletrabalho, segurança cibernética, políticas de desconexão e limites de privacidade do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Laize L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 02 mar. 2023.

ARAUJO, Thiego S. de. **Universidade em Tempos de Pandemia: Um Estudo Sobre os Impactos da Adoção do Teletrabalho na Percepção de Servidores Públicos**. 2020. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RN. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br>. Acesso em: 15 mai 2023.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas J. T. da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956004>. Acesso em 07 mai 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Fonte: D.O.U de 18/05/2022, pág. nº 5. Disponível: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 10 jan 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023a. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Publicado em: Publicado em: 31/07/2023 | Edição: 144 | Seção: 1 | Página: 57. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 01 ago 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Publicado em: 31/07/2020 | Edição: 146 | Seção: 1 | Página: 21. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges-me-n-65-de-7-de-julho-de-2021-330673635>. Acesso em: 18 mar 2023.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Site GOV.BR**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 10 jan 2023.

CHAMPAGNE, Eric; CHOINIÈRE Olivier; GRANJA, Aracelly D. Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. **Can Public Admin.** 2023;66:158–175. DOI: 10.1111/capa.12520. Disponível em: wileyonlinelibrary.com/journal/capa. Acesso em: 09 set 2023.

DOBERSTEIN, Carey and CHARBONNEAU, Étienne. Alienation in Pandemic Induced Telework in the Public Sector. **Public Personnel Management** 2022, Vol. 51(4) 491–515 © The Author(s) 2022. Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/00910260221114788. Disponível em: journals.sagepub.com/home/ppm. Acesso em: 28 jul 2023.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria A. da C.; DUTRA, Renata Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, v. 36, p. 945-966, 2021. DOI: [/doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005](https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNe5Fq73NVbkjZSH3hjj/>. Acesso em: 01 jul 2023.

EDELMANN, Noella e MILLARD, Jeremy. Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. ICEGOV '21: Proceedings of the 14th **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance** October 2021 Pages 436–443. <https://doi.org.ez52.periodicos.capes.gov.br/10.1145/3494193.3494252>. Disponível em: <https://dl-acm-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1145/3494193.3494252#sec-cit>. Acesso em 28 ago 2023.

ELVIRA, Enrique Jesús Sánchez; BEZERRA, Leonardo Ferreira. O programa de gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho?/ **Cadernos Enap**, 129; Coleção: Cátedras 2021 - Brasília: Enap, 2023. 92 p.: il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7641/2/Caderno%20129%20O%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Final.pdf>. Acesso em 14 mai 2024.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL – **FASUBRA**. 2023. Brasília/DF. Disponível em: <https://fasubra.org.br/> Acesso em: 15 abr 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel M. P.; ZANINI, Marco T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**. br, v. 18, p. 28-46, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 19 ago 2023.

GHIRALDELLI, Reginaldo. Trabalho, reformas ultraliberais, desigualdades e pandemia no Brasil: os sentidos da crise. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, p. e00325158, 2021. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00326. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/W8rSX37Twg9k7KTCCkDFDkp/?format=html>. Acesso em: 11 jul 2023.

GREER, Tomika W., PAYNE, Stephanie C., and THOMPSON, Rebecca J. Pandemic-Induced Telework Challenges and Strategies. **Occupational Health Science**. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00151-1>. Acesso em: 14 set 2023.

HÄRTEL TM, Hüttemann D and MÜLLER J (2023). Associations between the implementation of telework strategies and job performance: Moderating influences of boundary management preferences and telework experience. **Front. Psychol.** 14:1099138. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1099138. Disponível em: Acesso em: 07 set 2023.

IANNI, Aurea M. Z. *et al.* Individualização e trabalho no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 857-869, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202213419>. Acesso em: 15 fev 2023.

KIM, Jungin. Pandemic-Induced Telework Divide of Federal Workforces. **Public Personnel Management** 1–25 © The Author(s) 2023. Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/00910260231175129. Disponível em: journals.sagepub.com/home/pp. Acesso em: 26 ago 2023.

KOULA Anthoula. M.; ZAMPETAKIS, Leonidas. A. Factors affecting employees' intention to telework. **Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 98–117, 2022. DOI: 10.12681/psy_hps.26830. Disponível em: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/psychology/article/view/26830>. Acesso em: 2 oct. 2023.

LEITE, Ana L.; LEMOS, Dannyela da C.; SCHNEIDER, Wilnei A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>. Acesso em 10 out 2023.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 21, n. 20 anos, p. e88624, 2023. DOI: 10.19094/contextus.2023.88624. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/88624>. Acesso em: 13 jul. 2024.

MELO, Carolina de M. **Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas**. Monografia. Universidade de Brasília (UnB) Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Políticas Públicas (FACE). Departamento de Administração (ADM/UNB). Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33206>. Acesso em: 15 abril 2023.

MUNCK, Ronaldo. Trabalho e globalização: complexidade e transformação. **Tempo Social**, v. 33, p. 253-266, 2021. Available from: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2021.185370>. Acesso em: 28 fev. 2023.

NASCIMENTO, Bianca B. do. O teletrabalho na pandemia como um instrumento de acentuação da desigualdade de gênero. 2021. Disponível em: <http://repositoriocovid19.unb.br/repositorio-produtos/o-teletrabalho-na-pandemia-como-um-instrumento-de-acentuacao-da-desigualdade-de-genero/>. Acesso em: 03 jul 2023.

NECULAESEI, Angelica; TOCAR, Sebastian. Determinants of Perceived Performance during Telework: Evidence from Romania. **Sustainability**. 2023, 15, 6334. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15086334>. Acesso em: 20 ago 2023.

OLIVEIRA, Mirian. A.; PANTOJA, Maria. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2, 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 05 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. Guia prático. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 16 ago 2023.

ORTIZ-LOZANO, José M.; Martínez-MORÁN, Pedro C.; de NICOLÁS, Víctor L. de. Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. **SAGE**. DOI 10.1177/21582440221079843. Disponível em: Acesso em: 22 de ago 2023.

ROCHA, Andressa B. *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 72 (2) 299-329 abr/jun 2021. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215> | ISSN: 0034-9240 | E- ISSN: 2357-8017. Acesso em 10 abr. 2023.

SANTOS, Daniela de L. and FYNN, Inés. From Safety Net to Safety Trap: Informality and Telework During the Coronavirus Pandemic in Latin America. **American Behavioral Scientist** 1–20 © 2023 SAGE Publications Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/00027642231155365. Disponível em: [Journals.sagepub.com/home/abs](https://journals.sagepub.com/home/abs). Acesso em: 30 ago de 2023.

SCHULZ, Jeremy, ROBINSON, Laura, MCCLAIN, Noah and REISDORF, Bianca C. Gig Work, Telework, Precarity, and the Pandemic. **American Behavioral Scientist** 1–6 © 2023 SAGE Publications Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permission. DOI: 10.1177/00027642231155371. Disponível em: [Journals.sagepub.com/home/abs](https://journals.sagepub.com/home/abs). Acesso em 17 set 2023.

SILVA, Emerson. J. **Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), 2019, 139 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://ri.ufmt.br/handle/1/3459>. Acessos em 14 mar. 2023.

SINDICATO DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – SINTUF. 2023. Cuiabá-MT. Disponível em: <https://sintufmt.org.br/>. Acesso em: 10 abr 2023.

SOUZA, Murilo O. O teletrabalho no INSS: **A visão de entidades sindicais de Trabalhadores sobre o teletrabalho em implementação na Autarquia federal**. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Política Social (PPGPS) da Universidade de

Brasília (UnB). UNB. Brasília. 2022. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45131>. Acesso em 14 abr 2023.

STÜRMER, Gilberto; POMPEO, Wagner A. H. Das Legislações Internacionais e Resolução do Parlamento Europeu aos Projetos de Lei (PL) nº. 6.038/2016, nº. 4.044/2020 e nº. 4.567/2021: O Futuro do Direito à Desconexão do Trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR**, v. 26, n. 1, p. 337-354, 2023. Disponível em: DOI: 10.25110/rcjs.v26i1.2023-016. Disponível em: Acesso em: 15 ago de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. 2023. Escritório de Projetos e Processos (EPP). Base de dados do Escritório de Projetos e Processos. Cuiabá, 2023a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT. Estatuto da UFMT. Mato Grosso, 2008. Disponível em: <https://cms.ufmt.br/files/galleries/1/e86617ab9339f905096c51cfc41f9759cfaf70207.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. Relatório de Gestão e Prestação de Contas da Universidade Federal de Mato Grosso – 2021. Cuiabá, 2022a. Disponível em: <https://www.ufmt.br/pro-reitoria/proplan/pagina/orcamento/894>. Acesso em 14 mar. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. Resolução CONSUNI-UFMT N° 81, de 01 de agosto de 2022. Dispõe sobre Projeto Piloto para o Programa de Gestão – modalidade Teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá. 2022b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Base de dados do Cadastro Geral de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Cuiabá, 2023b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. Relatório de Análise do Programa de Gestão e Desempenho na UFMT. Cuiabá, Novembro de 2023c. Disponível em: https://www.ufmt.br/unidade/pgd/pagina/pgd-na-ufmt/10885#top_page_. Acesso em: 01 dez 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. PORTARIA REITORIA - UFMT N° 145-N, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2023. Reitoria da UFMT. Dezembro de 2023d. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/11UoCuK6uV6NYghl6pZazzbwh5fvK4nGM/view>. Acesso em 15 dez 2023.

VELASCO, Simone M. V. de; PANJOTA, Maria. J.; & OLIVEIRA, Mirian. A. M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública E Gestão Social**, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>. Acesso em 15 mai 2023.

WESEMANN, Andrew. Does my boss's boss matter? Examining the effects of teleworking and manager quality on employee job satisfaction during the COVID-19 pandemic. **International Journal of Public Sector Management** © Emerald Publishing Limited. 0951-3558. DOI 10.1108/IJPSM-12-2022-029. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>. Acesso em 07 set 2023.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

O avanço das mudanças promovidas pelo sistema neoliberal, especialmente na área tecnológica, impulsionam transformações no ambiente de trabalho global. Como resultado, as instituições públicas são compelidas a seguir as políticas ditadas por esse sistema. As pressões por desempenho levam as organizações públicas a adotar modelos de gestão semelhantes aos do setor privado, incluindo o avanço dos modelos de trabalho flexíveis.

O programa de gestão de desempenho se alinha com a proposta da nova administração pública, oferecendo oportunidades para melhorar o desempenho e mensurar resultados de forma mais eficiente. Dessa forma, o teletrabalho surge como um modelo estabelecido para reestruturar a organização do trabalho no setor público. Neste contexto, as universidades públicas estão seguindo a tendência de modernização e implementação desse modelo. No entanto, a literatura aponta a necessidade de equilibrar benefícios e desafios para trabalhadores e organizações.

Com base nos objetivos inicialmente traçados, esta pesquisa conclui-se de maneira exitosa ao apresentar as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação e de suas chefias, considerando o cenário do projeto piloto de teletrabalho realizado pela UFMT. Foram discutidas problemáticas por parte dos servidores como aumento da cobrança por resultados, aumento de gastos, dificuldades em separar vida pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que foram aprofundados os benefícios tais como a redução do tempo com deslocamento e maior tempo com a família. As chefias destacaram vantagens como maior produtividade no teletrabalho e desafios como a definição de métricas e uso do sistema de acompanhamento das entregas.

Dentre as percepções sobre o processo de implementação foram identificadas limitações como a falta de discussões e ações sobre saúde dos teletrabalhadores e a necessidade de treinamentos específicos que aprofundem a reflexão sobre as complexidades inerentes a esta modalidade de trabalho. Assim, o estudo ofereceu uma análise teórica e prática, para além das vantagens e desvantagens comumente apresentadas na literatura sobre o tema, foram exploradas questões relacionadas à rotina de trabalho dos servidores e às necessidades particulares das atividades a gestão que impactam diretamente o desempenho, a produtividade e o bem-estar geral dos envolvidos. Além disso, o produto tecnológico apresentado inclui um diagnóstico que discute o cenário em questão e apresenta sugestões para a melhoria desta modalidade, tendo em vista a implementação do teletrabalho como Programa de Gestão na Universidade.

Em relação às limitações desta pesquisa, é importante reconhecer que a fase de teste de uma nova organização do trabalho e a expectativa de regulamentação definitiva da modalidade podem influenciar a percepção dos servidores sobre o tema. Como agenda de pesquisa, este estudo sugere que investigações futuras ampliem o debate para outras universidades e estados, visando uma compreensão mais abrangente e comparativa dos impactos da introdução do teletrabalho nas universidades públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia S., Mourão, Luciana, Costa, Russencleyton. B., Martins, Lara. B., Legentil, Juliana & Miranda, Lisa. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(3), 1655-1664. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>. Acesso em: 25 fev. 2023.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro.

Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Acesso em: 15 abr 2023.

ALMEIDA, Luciana B. Q. de. **Teletrabalho em instituições públicas: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do estado do Ceará**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. UFC. Fortaleza. 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/37717>. Acesso em 12 abr. 2023.

ALVES, Giovanni. Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. **Trabalho, educação e saúde**, v. 3, p. 409-428, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009>. Acesso em 2 nov. 2023.

AMORIM, Ana P. **Metodologia do Trabalho Científico**. IMES - Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda. 2016.

ANDRADE, Laize L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 02 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENAVIDES, Fernando G, AMABLE Marcelo, CORNELIO Cecilia, VIVES Alejandra, MILIÁN Lino C, BARRAZA Douglas, et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Rev bras saúde ocup** [Internet].

2021;46 (**Rev. bras. saúde ocup.**, 2021 46). Available from: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BILHIM, João. Gestão estratégica de recursos humanos (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa. 342, [9] p.: il.; 24 cm. - (Manuais pedagógicos). - ISBN 978-989-646-110-2. 2016.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Fonte: D.O.U de 18/05/2022, pág. nº 5.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Recuperado de: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023a. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Publicado em: Publicado em: 31/07/2023 | Edição: 144 | Seção: 1 | Página: 57. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 01 ago 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Publicado em: 31/07/2020 | Edição: 146 | Seção: 1 | Página: 21. Acesso em: 01 ago 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 03 ago 2023.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Fonte: D.O.U. DE 14/07/2017, P. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 04 ago 2023.

BRASIL. Lei n. 5.547, de 10 de dezembro de 1970. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l5647.htm. Acesso em: 03 ago 2023.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Site GOV.BR**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 10 jan 2023.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAVALCANTE, Pedro. L. Trends in Public Administration After Hegemony of the New Public Management: A Literature Review. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53897/tendencias-na-administracao-publica-apos-a-hegemonia-da-new-public-management--uma-revisao-de-literatura>. Acesso em: 16 jan 2024.

CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A.; SOUSA, Rui. O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto et al. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3.ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

ÇOLAK, Çagır D. Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends. Review scientific paper / pregledni znanstveni rad Received / primljeno: 20. 5. 2019. Accepted / prihvaćeno: 18. 10. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1 UDK 35.071.1.01>. Acesso em: 20 jan 2024.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em 17 de out. 2023.

DEJOURS Christophe: Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Selma Lancman & Laerte I. Sznelman (organizadores). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2004. 346 pp.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Afonso. Planejamento do Projeto de Pesquisa e Definição do Modelo Teórico. In: CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto et al. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3.ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018. gestão de operações. 3.ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

GUERRA, Maria Helena T. da S.; SILVA NETO, Rodopiano R. da; RANIERI, Tais R.; GOMES, Úrsula C. Gomes. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI. Revista de Administração Sociedade e Inovação**. v. 6 n. 3 (2020): set/dez 2020. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>. Acesso em: 15 mai 2024.

HIRATA, Helena. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, p. 15-22, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400002>. Acesso em 17 de out. 2023.

JIMÉNEZ, Tracy CASTRO; MONTERO, Nancy HERRERA; GONZÁLEZ, Marlen LAZO. Desenvolvimento de uma matriz de gestão do risco e oportunidades para a saúde e segurança no trabalho, para SYKES Latin America SA em suas sedes em Costa Rica, baseado no apartado de planejamento de INTE/ISO 45001: 2018. 2020. Disponível em: <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/83118406-379d-43ab-bb31-6e3c86da1b88/content>. Acesso em: 2 nov. 2023.

LARENTIS, Fabiano; GIACOMELLO, Cíntia P.; CAMARGO, Maria E. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 3, p. 258-269, 2012. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/face/article/view/13096>. Acesso em 15 set 2023.

LEITE, Ana L.; LEMOS, Dannyela da C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 73-96, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693>. Acesso em: 14 mai 2023.

LEITE, Ana L.; MULLER, Isabela R. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina-MPSC. **XX SEMEAD Seminários Em Administração**, 2017. Disponível em https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1275. Acesso em 18 fev. 2023.

LEITE, Kelen C. A (in) esperada pandemia e suas implicações para o mundo do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 32, 2020. Available from: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32240215>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LIMA FILHO, Saulo. S.; PEIXE, Bienio. C. S. Análise de Eficiência na Gestão de Recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à Luz da Nova Administração Pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 88-103, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58827/analise-de-eficiencia-na-gestao-de-recursos-das-instituicoes-federais-de-ensino-superior-a-luz-da-nova-administracao-publica->. Acesso em: 15 jan 2024.

MAIA, Tânia S. V.; CORREIA, Pedro M. A. R.; RESENDE, Sérgio A. L. O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS EMERGENTES DA NOVA GESTÃO PÚBLICA. **Lex Humana** (ISSN 2175-0947), v. 15, n. 4, p. 17-35, 2023. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/issue/view/134>. Acesso em: 21 fev 2024.

MARCONI, Marina. de A.; LAKATOS, Eva. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARTINS, Roberto A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. et al. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3.ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

MATIAS, Aline B.; MALLAGOLI, Isabela S. S. Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 161, 2021. Disponível em: [10.47626/1679-4435-2022-837](https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-837). Acesso em: 14 mai 2023.

MENDES, Ricardo A.; OLIVEIRA, Lucio C. D.; VEIGA, Anne G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 03 mar. 2023.

MELO, Antony. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 4, n. 1, p. 5-28, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54157/escritorios-de-gestao-de-projetos-no-setor-publico-a-luz-do-paradigma-da-nova-administracao-publica>. Acesso em: 30 jan. 2024.

PEREIRA, Danilo. M.; SILVA, Gislane. S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 7, n. 8, 2012. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1935>. Acesso em: 2 nov. 2023.

PEREIRA, Sandra. P M.; CORREIA, Pedro M. A. R. Movimentos Pós-nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. **Lex Humana** (ISSN 2175-0947), [S. l.], v. 12, n. 1, p. 69–85, 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>. Acesso em: 30 jan. 2024.

PITANGA, Ângelo F. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 184-201, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.299>. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/299>. Acesso em 14 mai 2023.

RECK, Janriê R.; HÜBNER, Bruna H. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.16, n.3, 3º quadrimestre de 2021. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791. Acesso em: 05 abr. 2023.

RIBEIRO, Carla V. dos S.; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em 09 fev. 2023.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 4 ed., 2017.

SALDANHA, Cristina. T., & CRUZ, Marcus. G. (2022). Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 27(86), 1-17. Publicado: jan. 1, 2022.

DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83110>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>. Acesso em: 13 jun 2024.

SILVA, Emerson. J. **Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), 2019, 139 p. Dissertação de Mestrado. Disponível em <https://ri.ufmt.br/handle/1/3459>. pdf. Acessos em 14 mar. 2023.

SMITH, Vicki. New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 23 (1997), pp. 315-339. Published by: **Annual Reviews**. Disponível em: URL: <http://www.jstor.org/stable/2952554>. Accessed: 15 out 2023.

SOUZA, Diego de O. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00311>. Acesso em 12 fev. 2023.

SOUZA, Edvânia Â. de. A Pandemia Covid-19 e o Teletrabalho Na Previdência Social (PS). **Caderno CRH**, v. 34, p. e021038-e021038, 2021. DOI: 10.9771/ccrh.v34i0.42160. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/42160>. Acesso em: 14 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – **UFMT**. Anuário Estatístico 2023. Ano Base 2022. Cuiabá 2023a. Disponível em: <https://www.ufmt.br/unidade/anuarioestatistico/pagina/anuarios/7272>. Acesso em 14 mar. 2023a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - **UFMT**. Escritório de Projetos e Processos (EPP). Base de dados do Escritório de Projetos e Processos. Cuiabá, 2023b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - **UFMT**. Escritório de Projetos e Processos (EPP). Base de dados do Escritório de Projetos e Processos. Cuiabá, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - **UFMT**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Base de dados do Cadastro Geral de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas. Cuiabá, 2023c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - **UFMT**. Relatório de Gestão e Prestação de Contas da Universidade Federal de Mato Grosso – 2021. Cuiabá, 2022a. Disponível em: <https://www.ufmt.br/pro-reitoria/proplan/pagina/orcamento/894>. Acesso em 14 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - **UFMT**. Resolução CONSUNI-UFMT N° 81, de 01 de agosto de 2022. Dispõe sobre Projeto Piloto para o Programa de Gestão – modalidade Teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá. 2022b.

TERCEIRA PARTE

PRODUTO TECNOLÓGICO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**TELETRABALHO NA UFMT: AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO E
POSSIBILIDADES DE MELHORIAS**

São Carlos-SP

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Produto Tecnológico

Instituição: Universidade Federal de São Carlos

Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Dra. Karina Gomes de Assis

Discente: Iolanda Francione Zanini

Dissertação vinculada: Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso

Data da defesa: 29/07/2024

Instituição beneficiada com a pesquisa: Universidade Federal de Mato Grosso

RESUMO

Este produto tecnológico visa apresentar uma análise do teletrabalho praticado na UFMT a partir do projeto piloto possibilitado pelo PGD. Com isso, apresenta os pontos fortes já implementados e ajuda a olhar para aquilo que ainda parece pouco explorado no cenário de teletrabalho da universidade. A análise foi construída a partir da dissertação *Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso*, cujo objetivo foi compreender a implementação e realização do projeto piloto de teletrabalho a partir da percepção dos servidores envolvidos e suas chefias. Dessa forma, este produto tem a intenção de melhorar o processo de reestruturação de uma nova organização do trabalho, visto a implementação definitiva do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no ano de 2023 pela UFMT, priorizando as necessidades e perspectivas dos servidores participantes desse relevante período de teste do teletrabalho. Considerando que a gestão da Universidade busca continuamente aprimorar a execução de seus processos, o tema abordado possui uma importância significativa, fornecendo informações sobre desafios enfrentados pelos trabalhadores no regime de teletrabalho, facilitando o desenvolvimento de soluções direcionadas e eficazes. Além disso, conforme os resultados do estudo, este produto sugere materiais e capacitações já disponibilizadas virtualmente para discussão e treinamentos pertinentes ao tema teletrabalho.

6.1 INTRODUÇÃO

A adoção do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras, impulsionada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), reflete uma transformação significativa na maneira como o serviço público é prestado. Esta mudança não apenas responde às demandas por eficiência, redução de custos e maior transparência, mas também se alinha com uma tendência global de modernização e flexibilização do trabalho. Entretanto, a transição para o trabalho remoto no setor público é um processo complexo, que demanda mudanças estruturais e culturais para lidar com as novas tecnologias e formas de trabalho (LEITE e MULLER, 2017).

Dessa forma, após o momento pandêmico da Covid-19, ocorrido em 2020, a experiência do teletrabalho no contexto da crise sanitária levou a reflexões profundas sobre a eficiência do trabalho remoto e seus impactos na sociedade. Por um lado, demonstrou a capacidade de muitas funções públicas se adaptarem a modelos não tradicionais de trabalho, sugerindo caminhos para a modernização e eficiência da administração pública. Por outro lado, destacou a necessidade de considerar os impactos sociais dessa transformação, incluindo questões de acessibilidade, equidade e bem-estar dos trabalhadores (BENAVIDES *et al*, 2021).

Nesse sentido, a Universidade Federal de Mato Grosso, por meio do Programa de Gestão e Desempenho, estabelecido pelo governo federal brasileiro, mediante o Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023, iniciou o projeto piloto de trabalho remoto em unidades administrativas selecionadas pela gestão para discussão e deliberação da adoção definitiva desta modalidade na Universidade. Devido aos bons resultados colhidos na fase de teste, a UFMT implementou, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas pelos servidores, de forma presencial e/ou remota, por meio da Portaria da Reitoria Nº 145, em 11 de dezembro de 2013 (UFMT, 2023).

Neste contexto, a dissertação de mestrado que originou esse produto tecnológico teve como objetivo identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos, bem como as percepções das chefias acerca do trabalho, considerando o projeto piloto de teletrabalho na UFMT. O estudo relacionou essas percepções, identificando problemas, possibilidades, limitações e sentimentos envolvidos no processo de modificação do cenário de trabalho. Portanto, com os resultados encontrados, vislumbrou-se a oportunidade de apresentar os desafios relatados por meio de um relatório técnico conclusivo, trazendo informações

relevantes sobre o processo de implementação do teletrabalho e possibilitando a análise e o aprimoramento dos processos adotados pela Instituição.

Desse modo, o objetivo deste relatório técnico é apresentar uma análise do teletrabalho praticado na UFMT a partir do projeto piloto possibilitado pelo PGD, apontando os pontos fortes já implementados e destacando aspectos que não foram abordados anteriormente. Além disso, este produto sugere possíveis cursos, treinamentos e manuais baseados nos dados coletados pela pesquisa. Ao oferecer esses *insights*, visa apoiar as decisões gerenciais relacionadas ao regime de trabalho remoto na universidade. Ademais, busca incentivar a consideração de fatores produtivos e do bem-estar dos colaboradores, o que é especialmente relevante, dado que o teletrabalho ainda está em fase inicial nas instituições de ensino superior públicas. Dessa forma, o documento pretende contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e saudável, adaptado às necessidades específicas da UFMT.

6.2 CONTEXTUALIZAÇÃO O TEMA

O teletrabalho na UFMT faz parte do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecido pelo governo federal brasileiro em 2022, com o objetivo de aprimorar o desempenho institucional no setor público ao desenvolver e mensurar as atividades dos servidores com foco na entrega de resultados (BRASIL, 2023). Dessa forma, as Instituições públicas que adotam o PGD, como a UFMT, oferecem aos seus servidores a opção de trabalhar parcial ou integralmente em teletrabalho.

A literatura sobre o teletrabalho discute suas vantagens e desvantagens, especialmente para os teletrabalhadores. Entre as vantagens destacam-se flexibilidade de horários, mais tempo com a família, melhor qualidade de vida, aumento da autonomia, produtividade aprimorada, redução de interrupções, custos e tempo de deslocamento (BRITO e SILVA, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; COELHO et al., 2022; MELO, 2022; EDELMANN e MILLARD, 2021; TOLENTINO, OLIVEIRA e CASTRO, 2023; VELASCO, PANJOTA e OLIVEIRA, 2023).

Contudo, a literatura também aponta desafios significativos, como isolamento social e seu impacto na saúde mental, percepção de perda de status e reconhecimento, dificuldades de crescimento profissional e sobrecarga de trabalho, muitas vezes devido à dificuldade em estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal no ambiente doméstico. Além disso,

problemas com infraestrutura tecnológica e falta de treinamento específico podem comprometer a eficiência do trabalho remoto, aumentando os custos com melhorias em equipamentos e serviços de internet e energia elétrica (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021; BRITO e SILVA, 2020; MELO, 2022; COELHO et al., 2022; NOGUEIRA FILHO et al., 2020; PANJOTA, SANTOS e MARCIANO, 2023).

Além dos desafios mencionados, no setor público, a cultura organizacional muitas vezes burocrática pode ampliar os problemas enfrentados no teletrabalho. O governo identifica como desafios principais do programa a elaboração da tabela de atividades, a mudança cultural necessária entre os gestores e a capacitação dos agentes públicos para alinhar os processos de trabalho (BRASIL, 2023). Nesse contexto, há uma necessidade crescente de expandir essas discussões para abordar questões críticas como sobrecarga mental e física, desconexão do trabalho, saúde mental e segurança dos trabalhadores, políticas de descanso e separação entre trabalho e vida pessoal, desafios emergentes na era digital cujas consequências ainda não são completamente compreendidas. Neste âmbito, estudos recentes também apontam para o potencial aumento da vigilância e exploração dos trabalhadores, destacando a importância de regulamentações e supervisões adequadas para proteger os trabalhadores em suas vidas profissionais e pessoais (CHAMPANHE, CHOINIÈRE e GRANJA, 2023; STÜRMER e POMPÉO, 2023; FARIA e MACHADO, 2023).

Neste sentido, torna-se fundamental que as instituições públicas adotem uma abordagem proativa e holística para enfrentar esses desafios, garantindo que o teletrabalho seja implementado de maneira eficiente e sustentável, protegendo para além dos objetivos institucionais, os direitos e o bem-estar dos servidores.

6.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

A implementação do teletrabalho traz consigo expectativas de aumento de produtividade e redução de custos, alinhadas à perspectiva organizacional. No entanto, há muitos impactos envolvendo os trabalhadores apresentando uma lacuna significativa na discussão desse tema na Universidade. Este relatório aborda os aspectos problemáticos identificados na pesquisa sobre as percepções dos servidores envolvidos no projeto piloto de teletrabalho da UFMT, incluindo: Dificuldades em estabelecer limites claros entre vida

pessoal e profissional; aumento da carga de trabalho; aumento dos gastos relacionados ao trabalho remoto; desafios no uso efetivo da plataforma de acompanhamento e avaliação das entregas; necessidade de suporte técnico adequado para a infraestrutura de teletrabalho; demandas relacionadas à saúde mental e ergonomia, e carência de treinamentos específicos para adaptação eficaz ao teletrabalho. Esses desafios identificados destacam a necessidade de políticas e estratégias que abordem não apenas os benefícios esperados, mas também os impactos adversos e as necessidades dos trabalhadores envolvidos na modalidade de teletrabalho na Instituição.

6.4 MÉTODO

A pesquisa foi realizada por meio de dois questionários virtuais, onde foram selecionados os 74 técnico-administrativos e 10 servidores ocupantes de cargos de chefia das unidades administrativas envolvidas no projeto piloto de teletrabalho, assegurando representatividade de todos os *campi* da UFMT, somando um total de 84 servidores. Destes, participaram 30 servidores técnico-administrativos, sendo que 22 desses servidores trabalharam na modalidade parcial e 06 trabalharam de forma integral no teletrabalho e 09 chefias. Dos chefes respondentes, sete (07) participaram do projeto piloto de teletrabalho em regime parcial, enquanto dois (02) não trabalharam remotamente durante a fase de teste. Considerando que a dissertação aborda e analisa os resultados da pesquisa, este relatório técnico visa identificar os pontos que necessitam de aprimoramento na implementação do teletrabalho na instituição, com base nos dados examinados e na revisão da literatura.

Para a elaboração deste relatório técnico, foram listados os principais temas investigados e discutidos sobre o teletrabalho, analisando as respostas dos servidores técnico-administrativos e das chefias, e comparando-as com a discussão da literatura e a legislação pertinente ao tema. Além disso, utilizou-se o relatório de análise do projeto piloto da UFMT para discutir os achados, mapeando também os aspectos que não foram trabalhados na fase de teste pela instituição, mas que são apontados na literatura como relevantes para a implementação do teletrabalho. Com base nesta análise detalhada e nas comparações realizadas, o relatório técnico sintetiza resultados, apontando pontos fortes e destacando as áreas de melhoria, e sugerindo possíveis cursos, treinamentos e manuais, visando apoiar a gestão na implementação eficaz do teletrabalho na UFMT.

Dessa forma, a estrutura deste trabalho inicia com a introdução apresentando a proposta do relatório, alinhada aos objetivos da pesquisa da dissertação desenvolvida. Em seguida, realiza uma breve contextualização sobre o teletrabalho; posteriormente, expõe a situação problema e, em seguida, destaca os aspectos que demandam maior discussão e ação sobre o teletrabalho na UFMT, conforme os resultados da pesquisa, ilustrados em formato de quadros para ampliar o contexto. Após isso, são apresentadas algumas considerações finais. Por fim, são fornecidas algumas recomendações com as descrições de documentos relevantes e oportunidades de treinamento disponíveis sobre o tema.

6.5 ASPECTOS PROBLEMÁTICOS RELACIONADOS AO TELETRABALHO DURANTE O PROJETO PILOTO DA UFMT

Conforme discutido no capítulo 4. Teletrabalho na UFMT: Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos desta dissertação, os servidores técnicos relataram dificuldades em controlar horários na rotina do trabalho, sendo um dos maiores desafios apresentados conciliar o ambiente familiar e o trabalho. Além disso, o uso do celular pessoal foi apontado como mais um fator dificultador na noção de limite da privacidade, da separação entre a vida pessoal e profissional. Vale ressaltar que, a divulgação do número do celular pessoal dos servidores em teletrabalho, durante o projeto piloto foi obrigatória para disseminação dos meios de contatos dos técnicos participantes. Assim, ao passo que o teletrabalho oferece maior flexibilidade na rotina do trabalhador, desafios em relação a organização da rotina são enfrentados. A pesquisa de Veslaco, Panjota e Oliveira (2023), aponta que os trabalhadores podem ter dificuldades em manter a produtividade devido a interrupções frequentes, outro motivo pode ser a falta de um espaço adequado, além do trabalho doméstico e de cuidado ser um fator também gerador de estresse. Dessa forma, mostra-se necessário o estabelecimento de limites claros entre trabalho e vida pessoal e a abordagem adequada sobre o assunto entre os trabalhadores.

Os resultados da pesquisa mostraram que os técnico-administrativos perceberam aumento de afazeres no trabalho, não explicitando especificamente mais carga de trabalho, mas atividades extras relacionadas a execução da modalidade teletrabalho. Essa percepção alinha-se aos resultados de que (56,7%) sentiram-se mais cobrados por resultados e, ainda, (85,8%) indicaram que teletrabalho exige maior comprometimento. Fato este, que parece estar relacionado a necessidade de registrar todas as atividades realizadas no sistema de entregas,

incluindo tarefas de preparação das atividades quando se compromete por meio de um plano de trabalho a realizar as entregas de trabalho.

Neste sentido, as chefias também relataram aumento de atribuições, principalmente, sobre a carga de trabalho gerada pelas avaliações dos subordinados na plataforma de mensuração dos resultados do programa. Examinando os critérios estabelecidos pelo governo para execução do PGD, ficou evidente que muitas demandas serão responsabilidade do gestor da unidade, como a definição de indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e a avaliação da unidade; a integração de novos servidores; elaboração de relatório que contenha indicadores de desempenho e sua análise. Neste contexto, a literatura aponta que a autonomia que o teletrabalho proporciona pode ser negativa se o trabalhador intensificar suas práticas laborais e tiver dificuldade em se desligar do trabalho nos horários de não trabalho (METSELAAR, DEN DULK E VERMEEREN, 2022). Sugere-se assim que as atividades relacionadas ao planejamento e avaliações das tarefas e entregas sejam consideradas e lançadas também como atividades de trabalho dos envolvidos.

Como encontrado nos estudos sobre teletrabalho, os técnico-administrativos da UFMT ao mesmo tempo que economizaram recursos financeiros em alguns pontos como gasto com combustível e alimentação durante a execução do projeto piloto, apontaram aumento de custo, principalmente, com energia elétrica, além de gastos maiores com internet e aquisição de equipamentos usados na estrutura física e tecnológica para trabalhar. Esses aumentos de gastos são apontados na literatura como uma desvantagem ao trabalhador, penalizando assim aspectos da vida pessoal, visto a necessidade de prover e manter as estruturas necessárias ao trabalho que antes era da organização (ARAÚJO, 2020; ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020). Dessa forma, a literatura afirma que o teletrabalho pode significar uma nova face de exploração dos trabalhadores e precarização do trabalho, quando se apresenta como uma possibilidade de redução de custos à organização e maior custo ao trabalhador (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021; SOUZA, 2022).

O sistema de entregas das atividades mostrou-se como um aspecto a ser melhorado, apesar da maioria (62,1%) dos técnicos perceber o sistema PETRVS como efetiva, foram sinalizadas dificuldades e insatisfações sobre o uso, apontando funcionalidades inativas e outras limitadas. Outro ponto relacionado ao sistema diz respeito aos apontamentos dos gestores que demonstraram dificuldades principalmente no registro e no acompanhamento do controle dos resultados dos técnico-administrativos.

Para além disso, as chefias também relataram dificuldades para operar o sistema de entregas e definir as métricas para mensurar a produtividade dos servidores. Neste sentido, a Instrução Normativa 24/2023, detalha as responsabilidades dos participantes e das chefias, como pactuação, monitoramento e avaliação dos planos de trabalho e entrega das atividades, entretanto não estabelece um sistema para essa função (BRASIL, 2023).

Vale ressaltar que mesmo a UFMT aderindo ao PGD, ainda não foi definido o sistema de controle dos resultados, sendo utilizado, no momento, documentos tramitados pelo SEI para acompanhamento do programa. Mostra-se aqui que a sugestão da Federação dos sindicatos dos técnicos (FASUBRA), sobre a elaboração de um sistema de entregas próprio para as Universidades poderia ser uma opção a ser explorada. Além do mais, esses resultados parecem estar relacionados com a percepção de necessidade de treinamentos sobre a utilização do sistema de lançamento das entregas, que também foi relatada pelos servidores.

Neste sentido, os resultados indicaram que metade dos técnico-administrativos percebeu que recebeu treinamento, enquanto a outra metade não teve essa percepção, sugerindo que o treinamento oferecido pela instituição pode não ter sido suficiente. Além disso, as chefias demonstraram confusão em relação às informações iniciais fornecidas pela UFMT e mencionaram ter passado por treinamento, porém, enfrentaram dificuldades significativas na mensuração de resultados, considerando esta atribuição como ainda incipiente e sem muito direcionamento. Algumas chefias também destacaram a necessidade de comunicação presencial com os subordinados, o que aponta um fator a ser trabalhado. Adicionalmente, foi ressaltada a importância de sensibilizar a equipe presencialmente e avaliar a satisfação dos teletrabalhadores.

Quanto a investigação sobre o suporte técnico relacionado a Tecnologia da Informação, quase metade (48,2%) dos servidores mostrou insatisfação e desconhecimento sobre o suporte oferecido. Os resultados destacaram o suporte de informática como um ponto a ser trabalhado pela gestão universitária no PGD. Relacionado a isso, o suporte técnico nessa área pode contribuir também para ações de mitigação sobre outro ponto desafiador relatada pelos participantes o uso da internet doméstica. Assim, apesar da maioria dos servidores (75,9%), perceberem como segura a execução dos sistemas da Universidade em suas redes de internet domésticas, mostraram ter receios sobre o uso da internet em casa ou em outra localidade e a segurança dos dados. Sendo a segurança cibernética um desafio moderno para organizações em teletrabalho, mostra-se necessário além do suporte a necessidade de capacitação dos

servidores sobre práticas seguras de TI, tecnologias avançadas de defesa cibernética para proteger tanto os dados quanto a integridade operacional.

Deste modo, vale ressaltar que tratando-se da percepção de apoio da UFMT, embora a maioria (60,7%) dos trabalhadores sentiram-se apoiados pela instituição, houve relatos de falta de apoio em relação a mudança na organização do trabalho. Relacionado a isso, as chefias também relataram sentimentos de desconfiança relacionado ao processo de implementação, apontando ser necessário uma normatização e melhora da comunicação institucional.

Neste contexto, Filho e Peixe (2020) afirmam que as organizações, que implementam procedimentos de inovação na gestão, devem apoiar e envolver os servidores neste processo de mudança e fornecer informações claras sobre essa reestruturação. Para além do apoio administrativo da instituição, Tolentino, Oliveira e Castro (2023) acrescentam ser necessária a adoção de práticas e políticas que discutam e minimizem os impactos sobre a saúde física e mental dos teletrabalhadores.

Assim, as políticas de saúde mental poderão proteger e promover o bem-estar dos trabalhadores, mitigando os impactos negativos do isolamento, da sobrecarga de trabalho e da dificuldade em separar vida pessoal e profissional. Neste sentido, a ergonomia no teletrabalho é um assunto muito discutido, sobre esse tema no projeto piloto, a maioria (82,8%) dos técnicos narraram possuir estrutura física adequada para trabalhar. Vale ressaltar, que os técnico-administrativos precisaram se comprometer em possuir estrutura física e ergonômica antes de aderirem à modalidade. Entretanto, houve relatos de desconhecimento, por uma parte dos servidores, sobre o conceito de ergonomia, mostrando assim a importância do suporte a ergonomia a ser considerado pela instituição, para prevenção e promoção da saúde física e mental dos servidores.

Acrescenta-se ainda que o Programa de Gestão e Desempenho, tem como um de seus objetivos apontados pelo governo, contribuir para a saúde dos participantes (BRASIL, 2023). Nesta seara, os resultados mostraram que a UFMT não ofereceu ações ou capacitações sobre saúde mental, os gestores também apontaram que não houve suporte neste sentido aos técnico-administrativos. Um fator relevante relatado no estudo, que pode impactar na saúde mental dos servidores, também apontado pelos gestores, foi a presença de conflitos na equipe de trabalho. Dessa forma, estudos recentes, como de Benavides *et al.*, (2021), apontaram

possíveis riscos para a saúde associados à frequente digitação, aumentando a exposição a riscos psicossociais (estresse) e ergonômicos (distúrbios musculoesqueléticos) no teletrabalho. Leite, Lemos e Schneider (2019), acreditam ser necessário, neste caso, suporte a área de saúde, no que se refere às orientações e ao acompanhamento sobre ergonomia, segurança do trabalho e saúde ocupacional.

A discussão da saúde mental é fundamental pois relaciona-se a outros pontos críticos relatados no estudo como o aumento de afazeres, a dificuldade de separar vida pessoal e profissional, e principalmente ao isolamento social, o qual apareceu nos relatos dos técnico-administrativos, mesmo que a maioria tenha relatado não perceber isolamento social no teletrabalho. As chefias mostraram ter essa preocupação com os servidores. Além disso, a literatura é precisa em afirmar o isolamento social como uma desvantagem para os trabalhadores, a qual impacta a saúde mental dos indivíduos. Como afirma Leite, Lemos e Schneider (2019) o isolamento social e a individualização do trabalho são indicados como os principais pontos de atenção da modalidade para o teletrabalhador.

6.6 RESUMO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA

Este tópico tem por objetivo resumir os resultados da pesquisa sobre as percepções positivas, benefícios, desafios e necessidades, identificados durante a execução do teletrabalho no projeto piloto da UFMT, para melhor compreensão dos dados e maior contribuição deste relatório técnico, serão apresentados primeiramente os resultados referentes aos técnico-administrativos e, posteriormente, das chefias.

Durante a execução do projeto piloto, os técnico-administrativos revelaram uma série de percepções distintas quanto aos benefícios e desafios dessa modalidade de trabalho remoto. Os benefícios identificados foram significativos e abrangeram várias áreas. Em primeiro lugar, muitos destacaram um aumento perceptível na produtividade, possivelmente devido à redução do tempo gasto em deslocamentos diários e à capacidade de gerenciar melhor seu ambiente de trabalho. Além disso, houve relatos consistentes de melhoria na qualidade de vida, resultante da flexibilidade de horários e da possibilidade de conciliar mais tempo com a família e para cuidar da saúde pessoal, incluindo a prática de exercícios físicos. A autonomia também emergiu como um benefício significativo, permitindo aos técnico-administrativos maior controle sobre como e onde realizam suas tarefas. A comunicação entre colegas e chefias

também foi beneficiada, facilitando um fluxo mais eficiente de informações e decisões. Em suma, enquanto o teletrabalho oferece benefícios claros em termos de flexibilidade e qualidade de vida, os desafios identificados sublinham a importância de políticas de suporte robustas e estratégias de gestão eficazes para maximizar os benefícios potenciais dessa modalidade de trabalho na UFMT.

Como forma de apresentar os achados sobre os benefícios e desafios percebidos pelos técnico-administrativos, foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 5. Percepções dos Técnico-administrativos sobre o Teletrabalho.

Percepção dos técnico-administrativos sobre o teletrabalho durante o projeto piloto	
Benefícios percebidos	Desafios percebidos
Aumento da produtividade	Maior cobrança por resultados
Melhora da qualidade de vida	Dificuldades em controlar horários na rotina do trabalho
Maior autonomia	Desconhecimento sobre ergonomia
Interesse em trabalhar remotamente	Aumento de custos
Melhora na comunicação entre colegas e chefias	Receio sobre segurança cibernética
Maior motivação e satisfação no trabalho	Dificuldade de operar o sistema de entregas
Maior tempo com a família	Uso do telefone particular
Maior prática de exercícios físicos	Falta de apoio da UFMT
Mais tempo para cuidar da saúde	Falta de treinamentos
Redução de tempo com deslocamento	Dificuldade sobre o limite de privacidade
Atividades laborais compatíveis com o teletrabalho	Necessidade de suporte tecnológico (TI) para o teletrabalho
Maioria possui estrutura física e tecnológica	Falta de suporte sobre saúde física e mental
Boa comunicação com a chefia	Maior isolamento social
Supervisão adequada da chefia	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As chefias também destacaram uma série de percepções fundamentais tanto sobre os benefícios quanto sobre os desafios dessa modalidade de trabalho remoto. Entre os benefícios percebidos pelos gestores, destacam-se o aumento da produtividade dos servidores, atribuído à maior autonomia e flexibilidade proporcionadas pelo teletrabalho. Além disso, houve uma notável melhora na motivação dos servidores, indicando um impacto positivo na satisfação e

no comprometimento com as tarefas institucionais. A diminuição do absenteísmo também foi observada, sugerindo uma possível melhoria no engajamento dos colaboradores.

Outro aspecto positivo identificado foi a melhora significativa no clima organizacional, evidenciada pela comunicação mais eficiente entre a equipe e uma maior coesão no ambiente de trabalho virtual. Adicionalmente, o teletrabalho demonstrou potencial para auxiliar na retenção de talentos, oferecendo uma alternativa atrativa para os colaboradores que buscam flexibilidade na carreira. As percepções das chefias durante o projeto piloto indicam um reconhecimento dos benefícios potenciais do teletrabalho, mas também sublinham a necessidade de um planejamento estratégico robusto e um suporte institucional adequado para maximizar os resultados positivos e mitigar os desafios associados a essa transformação organizacional na UFMT.

Como forma de apresentar os achados sobre os benefícios e desafios percebidos pelas chefias, foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 6. Percepções das Chefias sobre o Teletrabalho.

Percepção das chefias sobre o teletrabalho durante o projeto piloto	
Benefícios percebidos	Desafios percebidos
Aumento da produtividade dos servidores	Informações confusas recebidas para implementação do teletrabalho
Aumento da motivação dos servidores	Dificuldade de definir as métricas de acompanhamento
Diminuição do absenteísmo	Dificuldade de operar o sistema de entregas
Melhora no clima organizacional	Falta de definição de regras para execução do teletrabalho
Melhora na comunicação com a equipe	Presença de conflitos entre servidores
Retenção de servidores	Aumento das atribuições dos gestores
Acreditam que a fase de teste foi suficiente para implementação definitiva	Possibilidade de isolamento social dos servidores
Sentem-se apoiados pela UFMT	Resistência ao teletrabalho integral
Apoiam a implementação definitiva do teletrabalho	Falta de regulamentação de normas e orientações para execução do teletrabalho
Sentem-se capazes de gerir uma unidade em teletrabalho	Falta de treinamento sobre métricas e operacionalização do sistema de entregas
Apresentam satisfação em gerir uma unidade em teletrabalho	Necessidade de melhorar a comunicação institucional sobre o teletrabalho

Conseguem avaliar a equipe em teletrabalho	Falta de suporte sobre saúde física e mental
--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os resultados encontrados no estudo mostram que os técnico-administrativos e suas chefias perceberam benefícios importantes nessa nova organização do trabalho, os quais possivelmente, justificam o desejo dos envolvidos em continuar trabalhando remotamente no futuro. Dessa forma, considerando que o teletrabalho foi implementado na Universidade após a experiência do projeto piloto, os desafios e necessidades identificados mostram uma direção para gestão trilhar em relação a discussões e ações necessárias.

6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as percepções e relatos dos participantes sobre a experiência no projeto piloto, tornou-se evidente o interesse tanto dos técnicos quanto das chefias em continuar trabalhando remotamente, destacando-se os benefícios para os servidores, chefias e a instituição. No entanto, também foram identificados desafios e necessidades que precisam ser trabalhados pela Universidade. Nesse sentido, é importante que a UFMT invista em treinamentos para técnicos e chefias, focando na definição de métricas e na utilização do sistema de entregas e avaliação de resultados do PGD, alinhados com o sistema que será adotado pela instituição para este propósito.

Outro ponto é o suporte técnico de TI para os servidores que estão em teletrabalho. Portanto, é essencial desenvolver estratégias em colaboração com o setor de tecnologia da informação e comunicação da universidade para esclarecer como esse suporte é prestado aos servidores, além de oferecer orientações sobre segurança cibernética aos envolvidos.

Neste contexto, também se evidencia a necessidade de treinamentos e suporte abrangendo segurança ocupacional, bem como saúde física e mental no teletrabalho. É crucial abordar temas como ergonomia, direito à desconexão, equilíbrio entre trabalho e família, e enfrentamento do isolamento social. Além disso, em relação à saúde dos gestores, é fundamental considerar o aumento das responsabilidades desse grupo e oferecer treinamentos específicos sobre gestão no ambiente de teletrabalho.

Outra área que oferece oportunidades para melhorias é a comunicação institucional, visando abranger toda a comunidade acadêmica, incluindo servidores que não fazem parte do PGD e estudantes. É essencial garantir que todos compreendam de maneira clara como o programa funciona e como ele é implementado na Universidade.

6.8 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação sugere-se a discussão das problemáticas apresentadas nas instâncias competentes da gestão universitária. Acrescenta-se, a elaboração de capacitações e materiais próprios da Universidade para temas, como saúde mental, ergonomia, segurança cibernética e gestão do acompanhamento de entregas.

Ademais, este trabalho, relacionou, sites, materiais e capacitações virtuais disponíveis para os teletrabalhadores e organizações, publicações dessas instituições que são referência na área, como a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) e a Organização Mundial da Saúde. Além disso, manuais de organizações públicas que possuem experiência com teletrabalho implementado a algum tempo. Foi também utilizado o site da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a qual possui vasto conhecimento em formação virtual para servidores, e oferece cursos sobre o teletrabalho e temas afins.

Dessa forma, recomenda-se ainda a divulgação dessa relação aos servidores, considerando que essa abordagem amplia o acesso ao conhecimento relevante sobre práticas eficazes de teletrabalho e fortalece a capacidade da comunidade acadêmica de implementar e adaptar essas práticas de forma eficiente e produtiva.

Quadro 7. Relação de Materiais e Capacitações sobre Teletrabalho.

RELAÇÃO DE MATERIAIS E CAPACITAÇÕES SOBRE TELETRABALHO DISPONIBILIZADAS VIRTUALMENTE				
Tema	Tipo de Recurso	Instituição	Problemática Relacionada	Link
Página oficial do PGD	Site	Governo Federal	Informações completas sobre Teletrabalho e o PGD	https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao
Ambiente específico de treinamento do Sistema PETRVS	Site	Governo Federal	Treinamento sobre o uso da plataforma de entregas do PGD	https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/Treinamento%20PGD%20PETRVS
Manual do Sistema PETRVS	Manual	Governo Federal	Informações sobre a plataforma de entregas do PGD	https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/manual-petrus-regras-gerais
Canal do PGD no YouTube:	Site	Governo Federal	Informações gerais e recentes sobre o PGD	https://www.youtube.com/playlist?list=PLYamWeGB05wdZS

				<u>Qap1KWrpMdriHU-nwn_</u>
Canal do YouTube - Sobre a série: "O admirável mundo do teletrabalho no setor público"	Site	Ministério da Gestão e da Inovação (MGI)	Informações sobre inovação, saúde mental e bem-estar no teletrabalho	https://www.youtube.com/watch?v=iO9vCWrgDZA&list=PLyamWeGB05wfr5a3ml9mTOFbmI0E5AnYz
Capacitações sobre PGD e Teletrabalho (para servidor e gestor)	Capacitação	Enap - Escola Nacional de Administração Pública	Cursos sobre práticas ferramentas, e gestão no teletrabalho	https://suap.enap.gov.br/vitrine/search_results/?catalogo=&texto_curso=teletrabalho&todas_modalidades=Todas&todas_inscricoes=Todas&todas_categoria=Todas&datepicker=&todas_tema=Todas&todas_uf=Todas
Orientações sobre Teletrabalho	Cartilha	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRAT T	Discussões sobre execução do teletrabalho - relações pessoais e profissionais	https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/
Material Educativo sobre Teletrabalho (Direitos, Dicas e Saúde)	Manual	TST - Tribunal Superior do Trabalho	Informações sobre saúde e direitos	https://www.tst.jus.br/documentos/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815
Orientações sobre Ergonomia, Riscos Psicossociais e Saúde e Segurança Ocupacional no Teletrabalho	Manual	TRT - Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Divisão de Saúde	Informações sobre saúde mental, ergonomia e segurança no trabalho	https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/05/manual_teletrabalho_outubro_2019.pdf
Orientações em Saúde e Ergonomia para o Servidor em Teletrabalho	Cartilha	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - AM/RR - Secretaria de Gestão de Pessoas - Seção de Saúde	Informações sobre prevenção em saúde e ergonomia	https://portal.trt11.jus.br/images/Cartilha_de_Orientacoes_em_Saude_e_Ergonomia_para_o_Servidor_em_Teletrabalho.pdf

Manual de Práticas para o Teletrabalho - 2021	Manual	Instituto Federal do Paraná (IFPR)	Informações sobre Ergonomia e ambiente do trabalho	https://ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2022/08/Manual_Teletrabalho_Final.pdf
Orientações Ergonômicas para o Trabalho Remoto	Guia	Ministério da Saúde	Informações sobre ergonomia	https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_orientacoes_ergonomicas_trabalho_remoto.pdf
Orientação sobre teletrabalho saudável	Documento	Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial da Saúde (OMS)	Informações sobre saúde e segurança no trabalho	https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Para ampla divulgação das ações relacionadas ao teletrabalho, sugere-se utilizar diferentes canais institucionais. Primeiramente, os materiais e informações podem ser divulgados através do e-mail institucional, alcançando diretamente todos os servidores da UFMT de maneira eficaz e personalizada. Além disso, é recomendável que sejam compartilhados através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), permitindo que documentos e orientações estejam acessíveis de forma organizada e segura para consulta por toda a comunidade acadêmica.

Adicionalmente, para uma divulgação mais abrangente e acessível ao público interno e externo, é importante disponibilizar essas informações no site oficial da instituição. Isso não apenas informa os interessados sobre as diretrizes e recursos disponíveis relacionados ao teletrabalho, mas também demonstra o compromisso da UFMT em promover práticas modernas e eficazes de teletrabalho. Essa abordagem integrada assegura que todos os envolvidos estejam bem informados e possam acessar recursos relevantes para implementar e aprimorar o teletrabalho de forma sustentável e eficiente dentro da Universidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Laize L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 02 mar. 2023.

ARAÚJO, Thiego S. de. Universidade em Tempos de Pandemia: **Um Estudo Sobre os Impactos da Adoção do Teletrabalho na Percepção de Servidores Públicos**. 2020. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RN. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br>. Acesso em: 15 mai 2023.

BENAVIDES, Fernando G, AMABLE Marcelo, CORNELIO Cecilia, VIVES Alejandra, MILIÁN Lino C, BARRAZA Douglas, et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: O papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Rev bras saúde ocup [Internet]**. 2021;46 (Rev. bras. saúde ocup., 2021 46). Available from: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Site GOV.BR**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 10 jan 2023.

BRITO, Felipe A.; SILVA, Fernanda C. A. da. O teletrabalho na administração pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavirus no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito**, Fortaleza, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://www.revistadireito.ufc.br/index.php/revdir/article/view/590>. Acesso em 17 mar. 2023.

CHAMPAGNE, Eric; CHOINIÈRE Olivier; GRANJA, Aracelly D. Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. **Can Public Admin**. 2023; 66:158–175. DOI: 10.1111/capa.12520. Disponível em: wileyonlinelibrary.com/journal/capa. Acesso em: 09 set 2023.

COELHO, Liana G. et al. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 476-492, 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/14554>. Acesso em 02 mai 2023.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria A. da C.; DUTRA, Renata Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, v. 36, p. 945-966, 2021. DOI: /doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hjj/>. Acesso em: 01 jul 2023.

EDELMANN, Noella e MILLARD, Jeremy. Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. ICEGOV '21: Proceedings of the 14th **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance** October 2021 Pages 436–443. <https://doi-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/10.1145/3494193.3494252>. Disponível em: <https://dl-acm-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1145/3494193.3494252#sec-cit>. Acesso em 28 ago 2023.

FARIA, Marta P.; MACHADO, Susana S. A CARACTERIZAÇÃO DO DIREITO À DESCONEXÃO NA RELAÇÃO LABORAL. **Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social**, v. 9, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.laborjuris.com.br/laborjuris/article/view/142>. Acesso em: 2 out. 2023.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL – FASUBRA. 2023. Brasília/DF. Disponível em: <https://fasubra.org.br/> Acesso em: 15 abr 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel M. P.; ZANINI, Marco T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**. br, v. 18, p. 28-46, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 19 ago 2023.

LEITE, Ana Luiza; DA CUNHA LEMOS, Dannyela; ALDIR SCHNEIDER, Wilnei. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 186–209, 2019. DOI: 10.19094/contextus.v17i3.42743. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743>. Acesso em: 11 jul. 2024.

LEITE, Ana L.; MULLER, Isabela R. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina–MPSC. **XX SEMEAD Seminários Em Administração**, 2017. Disponível em https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1275. Acesso em 18 fev. 2023.

LIMA FILHO, Saulo. S.; PEIXE, Bienio. C. S. Análise de Eficiência na Gestão de Recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à Luz da Nova Administração Pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 88-103, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58827/analise-de-eficiencia-na-gestao-de-recursos-das-instituicoes-federais-de-ensino-superior-a-luz-da-nova-administracao-publica->. Acesso em: 15 jan 2024.

MELO, Carolina de M. **Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas**. Monografia. Universidade de Brasília (UnB) Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Políticas Públicas (FACE). Departamento de Administração (ADM/UNB). Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33206>. Acesso em: 15 abril 2023.

METSELAAR, Samantha A.; DEN DULK, Laura and VERMEEREN, Brenda. Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**. 2023, Vol. 43(3) 456–478 2022 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. DOI: 10.1177/0734371X221087421. Disponível em journals.sagepub.com/home/rop. Acesso em 15 out. 2023.

NOGUEIRA FILHO, José de A. et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 71 (2) 274-296 abr/jun 2020. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em 20 mai 2023.

PANTOJA, Maria J.; SANTOS, Layreane S. dos; MARCIANO, Luiz H. da S. Teletrabalho em Tempos de Pandemia: Uma Revisão Sistemática da Literatura Internacional. **Competência** - Revista da Educação Superior do Senac-RS, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023. ISSN 2177-4986 versão eletrônica. Disponível em: https://www.senacrs.com.br/hotsite/pdf/revista_competencia_2023_1.pdf. Acesso em: 18 ago 2023.

SOUZA, Murilo O. O teletrabalho no INSS: **A visão de entidades sindicais de Trabalhadores sobre o teletrabalho em implementação na Autarquia federal**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Política Social (PPGPS) da Universidade de Brasília (UnB). UNB. Brasília. 2022. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45131>. Acesso em 14 abr 2023.

STÜRMER, Gilberto; POMPÉO, Wagner A. H. Das Legislações Internacionais e Resolução do Parlamento Europeu aos Projetos de Lei (PL) nº. 6.038/2016, nº. 4.044/2020 e nº. 4.567/2021: O Futuro do Direito à Desconexão do Trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR**, v. 26, n. 1, p. 337-354, 2023. Disponível em: DOI: 10.25110/rcjs.v26i1.2023-016. Disponível em: Acesso em: 15 ago de 2013.

TOLENTINO, Maria. J. M.; OLIVEIRA, Kamila. P. de; CASTRO, Marco. A. A. de. Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, [S. 1.], v. 74, n. 2, p. 462-486, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7848>. Acesso em: 15 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT. 2023. Escritório de Projetos e Processos (EPP). Base de dados do Escritório de Projetos e Processos. Cuiabá, 2023.

VELASCO, Simone M. V. de.; PANJOTA, Maria. J., & OLIVEIRA, Mirian. A. M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública E Gestão Social**, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>. Acesso em 15 mai 2023.

VILARINHO, Karina. P. B.; PASCHOAL, Tatiane.; DEMO, Gisela. Teletrabalho na Atualidade: Quais são os Impactos no Desempenho Profissional, Bem-estar e Contexto de Trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. 1.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 2 nov. 2023.

APÊNDICE - A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução CNS 510/2016)

Eu, Iolanda Francione Zanini, discente regular do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, vinculado ao Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, o (a) convido a participar da pesquisa “Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o Teletrabalho na UFMT” orientada pela Profa. Dra. Karina Gomes de Assis.

O objetivo deste estudo é compreender a dimensão que o teletrabalho ganha no contexto da Universidade Pública, a partir da percepção dos envolvidos no projeto piloto da UFMT. Você não terá nenhum benefício direto com essa pesquisa. O benefício indireto de sua participação consiste na possibilidade da gestão superior da UFMT analisar e discutir os resultados apresentados para potencializar as vantagens e mitigar as desvantagens da implementação do teletrabalho na instituição. Sua participação na pesquisa consistirá no preenchimento de questionário disponibilizado online. Ao participar deste estudo, o(a) sr. (a) tem a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do e-mail ou do telefone da pesquisadora informados ao final deste termo. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Essa pesquisa apresenta riscos mínimos de acordo com a Resolução Nº 510 de 2016 Conselho Nacional de Saúde. É direito do participante ser indenizado por danos decorrente da pesquisa e obter ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa, nos termos da Lei. Todo participante do estudo que vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, tem direito a assistência integral e gratuita e a buscar indenização. Como se trata de pesquisa online, há riscos do ambiente virtual, como vazamento de sigilo, possibilidade de constrangimentos, armazenamento de dados, para assegurar a confidencialidade e armazenamento dos dados, a pesquisadora armazenará por meio de download os dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro da plataforma virtual utilizada. Caso haja menção a nomes nas respostas, para evitar constrangimentos, serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação. O questionário não tem perguntas obrigatórias e não coletará e-mails dos respondentes para maior segurança dos participantes. Os riscos serão evitados e/ou reduzidos visto que os dados individuais obtidos nesta pesquisa, por meio de questionários, são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos e das instituições participantes. O(A) sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação. Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de responder o questionário sem nenhuma penalização. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação à pesquisadora, à Universidade Federal de Mato

Grosso ou à Universidade Federal de São Carlos. Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Esta pesquisa segue as orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual fornecidas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa e a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD – nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

Este projeto de pesquisa foi aprovado por dois Comitês de Ética em Pesquisa (CEP), que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30h às 11:30h.

Aprovação CEP da UFSCAR em 14/09/2023: CAAE: 69694423.0.0000.5504 – Número do Parecer: 6.300.538.

Aprovação CEP da UFMT em 30/09/2023: CAAE: 69694423.0.3001.8097 – Número do Parecer: 6.335.795.

O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail: conep@saude.gov.br.

Observação: Não concorde com o termo se ainda tiver dúvida. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisadora Responsável: Iolanda Francione Zanini

Endereço: UFMT / Sinop – Av. Alexandre Ferronato, nº 1.200, Cidade Jardim, Sinop-MT – CEP: 78550-728

Contato telefônico: 66 99985-3130 E-mail: iolanda.zanini@ufmt.br

O(a) senhor(a) ao clicar em “sim, aceito participar da pesquisa” irá eletronicamente aceitar participar da pesquisa, o que corresponderá ao registro de sua assinatura neste termo (TCLE), o qual será salvo ao finalizar o questionário e clicar em enviar, esse termo poderá ser impresso ou solicitado a pesquisadora via endereço de e-mail fornecido, se assim o desejar. Responder o questionário online terá tempo gasto para seu preenchimento em torno de 20 minutos. Caso não concorde basta fechar o navegador. Caso desista de participar durante o preenchimento do questionário e antes de finalizá-lo, os seus dados não serão gravados, enviados e nem recebidos pela pesquisadora e serão apagados ao se fechar a página do navegador. Caso tenha finalizado o preenchimento e enviado suas respostas do questionário e após decida desistir da participação deverá

informar a pesquisadora desta decisão e esta descartará os seus dados recebidos sem nenhuma penalização. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, responda, por favor, os itens que se seguem.

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa, bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

Li e concordo em participar da pesquisa. Estou ciente que ao clicar no botão “SIM, ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA” assinarei eletronicamente o TCLE e serei direcionado ao instrumento. Caso não concorde, basta fechar a página do navegador.

APÊNDICE - B

QUESTIONÁRIO 1

DESTINADO A SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TELETRABALHADORES) QUE FAZEM PARTE DO PROJETO PILOTO DO TELETRABALHO NA UFMT.

Parte 1 - Dados sociodemográficos e profissionais

1. Qual seu gênero?
2. Qual sua idade?
3. Qual seu estado civil?
4. Possui filhos?
5. Qual sua escolaridade?
6. Qual o nível de escolaridade de seu cargo efetivo?
7. Qual seu tempo de serviço na UFMT?

Parte 2 - Percepções sobre o Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho no projeto piloto da UFMT, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

Dimensão A: Gestão das atividades

Ênfase: Itens de organização que envolvem a produtividade, com demandas, resultados e desenvolvimento do trabalho

Responda quanto as atividades desenvolvidas no teletrabalho.

8. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho.
- 9.a. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.
- 9.b. Se possível, comente sobre as suas percepções sobre as cobranças sofridas.
(Questão não obrigatória)
- 10.a. No teletrabalho, tenho maior produtividade.
- 10.b. Se possível, comente sobre as diferenças de produtividades percebidas entre o trabalho presencial e o teletrabalho. (Questão não obrigatória)
11. No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.
12. Minhas demandas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho.

13. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional.
- 14.a. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.
- 14.b. Se possível, comente sobre as diferenças percebidas. (Questão não obrigatória)
15. Faço um trabalho mais criativo no teletrabalho.
- 16.a. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho.
- 16.b. Se possível, comente sobre a alteração percebida em relação à carga de trabalho. (Questão não obrigatória)
17. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.
18. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas.
- 19.a. Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas demandas de trabalho em regime de teletrabalho.
- 19.b. Se possível, comente sobre sua percepção em relação à supervisão realizada. (Questão não obrigatória)
- 20.a. Meu chefe respeita o horário comercial para se comunicar (por mensagem ou ligação).
- 20.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)
21. Consigo me comunicar com meus colegas de trabalho no teletrabalho.
22. Consigo me comunicar com minha chefia no teletrabalho.
23. Possuo autonomia para realizar meu trabalho.
- 24.a. A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho.
- 24.b. Se possível, comente sobre o processo de alinhamento e cooperação com os colegas de trabalho, experiências, problemas, soluções, etc. (Questão não obrigatória)
- 25.a. Considero minha chefia capaz de liderar a minha unidade no teletrabalho.
- 25.b. Se possível, comente sobre suas percepções. (Questão não obrigatória)

Dimensão B: Atitude dos teletrabalhadores

Ênfase: Questões do perfil do servidor para realizar o teletrabalho. Responda sobre suas atitudes quando realiza teletrabalho. 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

- 26.a. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho.
- 26.b. Se possível, sobre a maneira como busca controlar seus horários, interrupções, etc. (Questão não obrigatória)
27. Sou capaz de controlar a execução das minhas atividades.
- 28.a. O teletrabalho exige maior comprometimento.
- 28.b. Se possível, comente sua percepção. (Questão não obrigatória)

29. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.
- 30.a. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade.
- 30.b. Se possível, compartilhe a maneira como organiza sua rotina de trabalho, dificuldades encontradas, limitações, vantagens, etc. (Questão não obrigatória)
31. Me sinto capaz de realizar o teletrabalho.

Dimensão C: Estrutura de trabalho

Ênfase: Condições de como o trabalho é realizado. Responda sobre sua estrutura de trabalho quando realiza teletrabalho. 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

32. Tenho conhecimento sobre ergonomia para organizar o espaço de trabalho remoto.
33. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.
34. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.
35. No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo.
36. Comente o processo de adequação do seu espaço para o teletrabalho (dificuldades, instruções recebidas, facilidades, custos, quais ajustes foram necessários, etc).

Dimensão D: Tecnologia da Informação e Comunicação

Ênfase: Questões de informática, softwares e hardwares. Responda sobre equipamentos e sistemas de tecnologias da informação e comunicação quando realiza teletrabalho. 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

37. Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz.
38. O e-mail disponibilizado pela UFMT satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho.
39. Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular (exemplo: WhatsApp) para trocar informações na realização das minhas atividades.
40. Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança.
- 41.a. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória.
- 41.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)
42. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho.
- 43.a. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição.

43.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

44.a. Tenho suporte do setor de informática da UFMT no teletrabalho.

44.b. Se possível, comente sobre o suporte, situações enfrentadas, solucionadas ou não.

45.a. A Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica (PETRVS) foi efetiva para o lançamento das demandas/entregas do trabalho.

45.b. Se possível, comente sobre os problemas enfrentados ou as facilidades encontradas. (Questão não obrigatória)

Dimensão E: Reconhecimento profissional

Ênfase: Importância da valorização do trabalho. Responda sobre seu reconhecimento profissional quando realiza teletrabalho. 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

1 Discordo totalmente

2 Discordo muito

3 Discordo pouco

4 Concordo pouco

5 Concordo muito

6 Concordo totalmente

46.a. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.

46.b. Se possível, comente sobre o que lhe traz satisfação ou não em relação ao teletrabalho. (Questão não obrigatória)

47.a. Sinto-me motivado ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.

47.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

48.a. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade.

48.b. Se possível, comente sobre o tipo de apoio oferecido e sua percepção sobre o que poderia ser diferente. (Questão não obrigatória)

49.a. A UFMT oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho.

49.b. Se possível, comente sobre o apoio oferecido e sua percepção sobre o que é positivo e o que precisaria melhorar. (Questão não obrigatória)

50.a. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.

50.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

51.a. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.

51.b. Se possível, comente sua percepção. (Questão não obrigatória)

52.a. Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho.

52.b. Se possível, comente sobre as oportunidades de desenvolvimento de competências, como elas aconteceram e quais as áreas de concentração. (Questão não obrigatória)

53. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido.

54.a. A UFMT me ofereceu capacitação sobre o teletrabalho.

54.b. Se possível, comente sobre as capacitações oferecidas e suas percepções sobre elas. (Questão não obrigatória)

Dimensão F. Especificidades do Teletrabalho

Ênfase: Perguntas diversas relacionadas ao teletrabalho que não se encaixam em categorias próprias. Responda sobre especificidades do teletrabalho. 1 significa discordância total e 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

55. Tenho conhecimento do que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

56.a. Percebo que o teletrabalho é capaz de atender ao interesse público.

56.b. Se possível, comente sua percepção. (Questão não obrigatória)

57.a. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição.

57.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

58.a. Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho.

58.b. Se possível, comente sua percepção. (Questão não obrigatória)

59.a. Aumento gastos próprios por realizar o teletrabalho.

59.b. Se possível, comente sobre os gastos em relação ao teletrabalho. (Questão não obrigatória)

60.a. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável.

60.b. Se possível, comente as mudanças em sua rotina que justifiquem sua percepção. (Questão não obrigatória)

61.a. Percebo um maior isolamento social por realizar o teletrabalho.

61.b. Se possível, comente sobre os desafios em relação à percepção do isolamento social. (Questão não obrigatória)

62.a. Sinto falta de interações informais com colegas de trabalho no teletrabalho.

62.b. Se possível, comente sobre o impacto no seu cotidiano em relação às ausências destas interações e de que maneira tem tentado ultrapassar as barreiras impostas por esse maior afastamento. (Questão não obrigatória)

63.a. Sinto vontade de permanecer no serviço público por realizar o teletrabalho.

63.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

64. Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho.

65. Adoeço mais desde que iniciei o teletrabalho.

66.a. Continuo trabalhando quando estou de atestado médico no teletrabalho.

66.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

67.a. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família.

67.b. Se possível, comente sobre sua percepção. (Questão não obrigatória)

- 68.a. O teletrabalho trouxe conflitos em relação a minha família.
- 68.b. Se possível, comente os problemas enfrentados e como tem conseguido resolvê-los. (Questão não obrigatória)
- 69.a. O teletrabalho trouxe conflitos entre membros da minha equipe.
- 69.b. Se possível, comente as situações vivenciadas, as maneiras como foram resolvidas e o que, na sua percepção, poderia ter sido diferente. (Questão não obrigatória)
- 70.a. Percebo mais qualidade de vida no teletrabalho.
- 70.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)
71. Gostaria que a UFMT implementasse em definitivo o teletrabalho.
72. Participei do projeto piloto do teletrabalho na modalidade:
- 73.a. Gostaria de realizar o teletrabalho na modalidade:
- 73.b. Se possível, comente seu interesse. (Questão não obrigatória)
74. O que poderia dizer sobre a minha experiência no teletrabalho no projeto piloto de teletrabalho na UFMT. (Questão não obrigatória)

APÊNDICE - C
QUESTIONÁRIO 2

DESTINADO A SERVIDORES COM FUNÇÃO DE CHEFIA DE UNIDADE
PARTICIPANTE DO PROJETO PILOTO DO TELETRABALHO NA UFMT.

Parte 1 - Dados sociodemográficos e profissionais

1. Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

Outro

2. Qual sua idade?

18 - 29 anos

30 - 39 anos

40 - 49 anos

50 - 59 anos

Maior que 60 anos

3. Qual seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

4. Possui filhos?

Não possuo filhos

1 filho(a)

2 filhos

3 filhos

4 ou mais filhos

5. Qual sua escolaridade?

Nível Médio Incompleto

Nível Médio Completo

Nível Superior Incompleto

Nível Superior Completo

Especialização Incompleta

Especialização Completa

Mestrado Incompleto

Mestrado Completo

Doutorado Incompleto

Doutorado Completo

6. Qual o nível de escolaridade de seu cargo efetivo?

Fundamental

Médio

Superior

7. Qual seu tempo de serviço na UFMT?

01 - 05 anos

06 - 10 anos

11 - 15 anos

16 - 20 anos

21 - 25 anos

Maior que 26 anos

8. Qual seu tempo de chefia imediata na unidade atual da UFMT?

01 - 02 anos

03 - 04 anos

05 - 10 anos

Maior que 11 anos

Parte 2 - Percepções sobre o chefiar unidades no Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho enquanto chefia de uma unidade em teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 1 significa discordância total 6 significa concordância total.

1 Discordo totalmente

2 Discordo muito

3 Discordo pouco

4 Concordo pouco

5 Concordo muito

6 Concordo totalmente

Ênfase na chefia - Responda sobre sua experiência como chefia de uma unidade em Teletrabalho

9.a. Participei do projeto piloto do teletrabalho.

Integral

Híbrido (parcial)

Não participei

9.b. Gostaria de compartilhar sobre sua experiência? Em caso positivo, comente-a: (Questão não obrigatória)

10a. Gostaria de realizar meu trabalho na modalidade teletrabalho.

Integral

Híbrido (parcial)

Não gostaria de realizar teletrabalho

10.b. Quais são as justificativas para a escolha? (Questão não obrigatória)

11. Tive treinamento específico sobre teletrabalho para iniciar o projeto piloto de teletrabalho.

12. Ter treinamento específico sobre teletrabalho auxiliou positivamente no meu desempenho.

13. Não ter treinamento específico sobre teletrabalho interferiu negativamente no meu desempenho.

14.a. Minha unidade teve dificuldades de implementar o teletrabalho no projeto piloto.

14.b. Gostaria de detalhar melhor as dificuldades vivenciadas? Se sim, comente-as (Questão não obrigatória)

15. A comunicação foi eficiente com minha equipe durante o teletrabalho.

16. A comunicação foi eficiente com meus colegas de trabalho durante o teletrabalho.

17. Utilizo com facilidade os recursos de comunicação em conversas com os membros da minha equipe.

18. Sinto-me capaz de dialogar com os meus colegas de gestão sobre dificuldades relacionadas à execução do meu trabalho.

19. Sinto-me capaz de dialogar com o meu gestor sobre dificuldades relacionadas à gestão da equipe em teletrabalho.

20. Gostaria de compartilhar sua experiência em relação à comunicação no teletrabalho (situações problemáticas, positivas e o modo como estas situações se desenrolaram)? Em caso positivo, comente: (Questão não obrigatória)

21. Houve aumento de minhas atividades como chefia em relação a minha equipe em teletrabalho.

22. Consigo supervisionar o desempenho da minha equipe em teletrabalho.

23. Consigo acompanhar os resultados da minha equipe em teletrabalho.

24. Poderia comentar sua experiência em gestão na modalidade do teletrabalho, especificidades encontradas em relação à modalidade de teletrabalho, benefícios, dificuldades e sugestões? Se sim, comente: (Questão não obrigatória)

25. a. Tive dificuldades com a cultura virtual do modelo de teletrabalho.

25.b. Se possível, comente os principais desafios e as formas que encontrou para contorná-los. (Questão não obrigatória)

26. Preciso de treinamento sobre gestão de pessoas no teletrabalho.

27. Reservar um tempo para conversar e motivar minha equipe em teletrabalho.

28. Faço reuniões para alinhar atividades e dar feedbacks com minha equipe em teletrabalho.

29.a. O clima organizacional melhorou na minha equipe no teletrabalho.

29.b. Comente sobre sua percepção. (Questão não obrigatória)

30. a. Minha unidade ficou mais eficiente no teletrabalho.

30.b. Se possível, aponte alguns fatos que permitam exemplificar sua percepção. (Questão

não obrigatória)

31. Sinto-me apoiado(a) pela gestão da UFMT para chefiar unidade em teletrabalho.

32. Sinto-me satisfeito(a) em chefiar uma unidade em teletrabalho. 33. Sinto-me capaz de chefiar uma unidade em teletrabalho.

Ênfase nos servidores - Responda sua percepção sobre sua equipe de liderados no Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho enquanto chefia de uma unidade em teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 1 significa discordância total 6 significa concordância total.

1 Discordo totalmente

2 Discordo muito

3 Discordo pouco

4 Concordo pouco

5 Concordo muito

6 Concordo totalmente

34.a. Percebi aumento da produtividade da minha equipe em teletrabalho.

34.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

35.a. Percebi aumento da satisfação da minha equipe em teletrabalho.

35.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

36.a. Percebi aumento da motivação da minha equipe em teletrabalho.

36.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

37.a. Percebi aumento da qualidade de vida da minha equipe em teletrabalho.

37.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

38.a. Percebi aumento da autonomia da minha equipe em teletrabalho.

38.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

39.a. Percebi aumento de conflitos entre os membros da minha equipe em teletrabalho.

39.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

40. Percebi diminuição de faltas (absenteísmo) da minha equipe em teletrabalho.

41. A comunicação é eficiente entre minha unidade em teletrabalho.

42. A comunicação é eficiente entre minha equipe e outras unidades da UFMT no teletrabalho.

43. Recebi feedbacks positivos em relação ao trabalho da minha equipe em teletrabalho.

44. Recebi feedbacks negativos em relação ao trabalho da minha equipe em teletrabalho.

45.a. Percebi que o atendimento ao público pela minha equipe foi eficiente no teletrabalho.

45.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

46. A minha equipe tem conhecimento e acesso a ferramentas de criação compartilhada (exemplo Google Drive, Trello).

47. Minha equipe utiliza criação de documentos compartilhados para otimizar atividades da unidade em teletrabalho.

48.a. Percebi que os servidores em estágio probatório da minha equipe estão aptos a realizar a modalidade de teletrabalho.

48.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

49.a. Percebi que há pessoas na minha equipe que não se adequaram ao teletrabalho.

49.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

50.a. O teletrabalho prejudica o crescimento profissional dos servidores da minha equipe.

50.b. Se possível, comente. (Questão não obrigatória)

51. Minha equipe é capaz de realizar suas atividades em teletrabalho.

Ênfase na organização - Responda sobre sua percepção da UFMT no projeto piloto de Teletrabalho.

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho enquanto chefia de uma unidade em teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 1 significa discordância total 6 significa concordância total.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo muito
- 3 Discordo pouco
- 4 Concordo pouco
- 5 Concordo muito
- 6 Concordo totalmente

52. Tenho conhecimento do que é o Programa de Gestão de Desempenho (PGD).

53.a. A UFMT proporcionou informações suficientes sobre a implementação do projeto piloto do teletrabalho.

53.b. Se possível, comente sua percepção sobre as informações repassadas (suficientes, insuficientes, o que faltou ou que tenha sido positivo). (Questão não obrigatória)

54.a. A UFMT proporcionou treinamento para as chefias sobre a implementação do projeto piloto do teletrabalho.

54.b. Se possível, comente sua percepção sobre o treinamento recebido. (Questão não obrigatória)

55. A UFMT tem sido eficiente na comunicação com as chefias sobre a execução do projeto piloto do teletrabalho.

56.a. A UFMT tem sido eficiente na comunicação com as chefias sobre a implementação do teletrabalho.

56.b. Se possível, comente sobre as formas de comunicação em relação ao projeto piloto (pontos positivos, obstáculos, falhas, etc). (Questão não obrigatória)

57. A UFMT proporciona suporte técnico para problemas de informática no teletrabalho.

58.a. A UFMT fornece apoio a saúde física e mental aos servidores em teletrabalho.

58.b. Se possível, comente sobre as formas de apoio dadas e suas impressões sobre elas. (Questão não obrigatória)

59. A Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica (PETRVS) foi efetiva para supervisão das demandas/entregas dos servidores em teletrabalho.

60.a. É necessário outro tipo de métrica para acompanhamento do trabalho da minha equipe em teletrabalho.

60.b. Se possível, comente as necessidades da sua equipe em relação ao acompanhamento feito. (Questão não obrigatória)

61.a. O projeto piloto foi eficiente para testar a modalidade de teletrabalho na UFMT.

61.b. Se possível, comente suas impressões. (Questão não obrigatória)

62.a. A UFMT está preparada para implementar o teletrabalho.

62.b. Se possível, comente suas impressões sobre o preparo da UFMT em relação ao teletrabalho a partir da experiência vivenciada. (Questão não obrigatória)

63. Gostaria que a UFMT implementasse em definitivo o teletrabalho na minha unidade.

Sim

Não

Prefiro não responder

64. Comente os principais desafios em relação a chefiar uma equipe em projeto piloto na modalidade de teletrabalho na UFMT. (Questão não obrigatória)