

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO  
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANGÉLICA BAGGIO LAGO

**A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: A INSTITUIÇÃO DO  
TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR**

VOLTA REDONDA  
2024

ANGÉLICA BAGGIO LAGO

**A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: A INSTITUIÇÃO DO  
TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Soraia Marcelino Vieira

Volta Redonda, RJ  
2024

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

L177n Lago, Angélica Baggio  
A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO : A  
INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO  
SUPERIOR / Angélica Baggio Lago. - 2024.  
118 f.: il.

Orientador: Soraia Marcelino Vieira.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal  
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta  
Redonda, 2024.

1. Teletrabalho. 2. Percepção dos teletrabalhadores. 3.  
Percepção dos gestores. 4. Administração Pública. 5.  
Produção intelectual. I. Vieira, Soraia Marcelino,  
orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de  
Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

CDD - XXX

ANGÉLICA BAGGIO LAGO

**A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: A INSTITUIÇÃO DO  
TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em 02 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Soraia Marcelino Vieira (Orientadora)

Universidade Federal Fluminense

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cassia Viviani Silva Santiago

Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Thiago Rodrigues Silame

Universidade Federal de Alfenas

Volta Redonda

2024

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, meu Criador e Redentor.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e são meu braço direito e o porto seguro onde sempre posso descansar, a ajuda deles foi fundamental.

Ao meu marido Carlos pelo seu apoio incondicional e aos meus filhos Lucas, Matheus, Gabriel e Giovanni por serem minha inspiração e motivação para iniciar e terminar este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Soraia, que me orientou nesta pesquisa, sempre me auxiliando e esclarecendo as dúvidas que iam surgindo, suas correções e incentivo foram essenciais para a elaboração deste estudo.

Às Professoras Cassia Viviani Silva Santiago e Flávia Lorene Sampaio Barbosa, por suas valiosas sugestões na banca de qualificação.

Aos Professores Cassia Viviani Silva Santiago e Thiago Rodrigues Silame, membros da banca de defesa, pela disponibilidade e contribuições.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFF, pela qualidade das aulas e por nos incentivarem a obter os conhecimentos necessários.

À Cynthia, secretária do mestrado, que sempre foi muito prestativa e atenciosa para a resolução das questões administrativas relativas ao curso.

A todos os meus colegas, servidores técnico-administrativos da CMM, que dedicaram seu tempo e sua colaboração respondendo ao questionário necessário a este trabalho.

Aos gestores que dedicaram parte do seu tempo para participar da entrevista.

Agradeço também aos meus chefes Adauto Dutra Moraes Barbosa e Selma Maria de Azevedo Sias, que me incentivaram a iniciar e concluir este trabalho.

À Universidade Federal Fluminense (UFF), por me proporcionar esta oportunidade de adquirir conhecimento, bem como a honra de integrar o quadro de servidores públicos desta universidade.

Por fim, minha enorme gratidão a todos que torceram por mim e que contribuíram para que essa pesquisa se tornasse possível.

*Estamos participando não apenas do nascimento de novas formas de organização  
como também do nascimento de uma nova civilização.*

*(Alvin Toffler)*

## RESUMO

O conjunto de inovações tecnológicas, experimentadas a partir da Revolução 4.0, trouxe impactos na organização e na forma do trabalho, permitindo mais flexibilidade quando ao tempo e ao lugar. A administração pública tem procurado se adaptar e trazer as novidades já presentes na esfera privada para o seu *modus operandi*, aumentando a acessibilidade e a qualidade dos serviços públicos. Todas essas mudanças permitiram que a administração pública, pudesse, a exemplo da iniciativa privada, implementar uma nova modalidade de trabalho: o teletrabalho. O objetivo deste trabalho é compreender a implementação do teletrabalho numa instituição pública, observando as vantagens e as desvantagens que essa modalidade trouxe para os servidores e gestores, tomando como exemplo uma unidade federal de ensino. Para alcançá-lo foi realizado um estudo exploratório-descritivo, com abordagem quali-quantitativa. Na coleta de dados foi utilizada a técnica do *survey*, através da aplicação de questionário aos teletrabalhadores e entrevista semiestruturada aos gestores. A fim de descobrir quais as vantagens e desvantagens foram percebidas pelos servidores da unidade estudada com a implementação do teletrabalho foi utilizada a escala de Likert, de cinco pontos. Na entrevista semiestruturada com os gestores buscou-se coletar as experiências e percepções, sobre os impactos da implementação do teletrabalho na Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense. Foi utilizada a estatística descritiva, para a análise dos dados. Os resultados apontaram que as principais vantagens percebidas pelos teletrabalhadores e gestores são: o aumento da produtividade, maior flexibilidade com produção em horários alternativos, ganho de autonomia para realização do trabalho, melhora na qualidade de vida, benefícios na saúde do servidor, elevação da satisfação no trabalho. E como desvantagens aumento da quantidade de trabalho efetuada, deficiência dos equipamentos disponíveis, maior cobrança pela chefia, resistência dos gestores na adesão ao teletrabalho, necessidade de legislação mais detalhada, aumento do isolamento social e aumento das despesas dos funcionários. Como resultado dessa pesquisa, foram indicadas algumas ações que poderiam ser utilizadas no intuito de minimizar os impactos causados pelos aspectos críticos identificados.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, percepção dos teletrabalhadores, percepção dos gestores, Instituição Federal de Ensino Superior, Administração Pública.

## ABSTRACT

The set of technological innovations, experienced since Revolution 4.0, brought impacts on the organization and way of working, allowing more flexibility in terms of time and place. Public administration has sought to adapt and bring innovations already present in the private sphere into its modus operandi, increasing the accessibility and quality of public services. All these changes allowed the public administration, like the private sector, to implement a new type of work: teleworking. The objective of this work is to understand the implementation of teleworking in a public institution, observing the advantages and disadvantages that this modality brought to employees and managers, taking a federal teaching unit as an example. To achieve this, an exploratory-descriptive study was carried out, with a qualitative and quantitative approach. In data collection, the survey technique was used, through the application of a questionnaire to teleworkers and semi-structured interviews with managers. In order to discover what advantages and disadvantages were perceived by the employees of the studied unit with the implementation of teleworking, the five-point Likert scale was used. In the semi-structured interview with managers, we sought to collect experiences and perceptions about the impacts of implementing teleworking at the Faculty of Medicine of the Universidade Federal Fluminense. Descriptive statistics were used to analyze the data. The results showed that the main advantages perceived by teleworkers and managers are: increased productivity, greater flexibility with production at alternative times, gain of autonomy to carry out work, improvement in quality of life, benefits to the employee's health, increased satisfaction at work. And as disadvantages increase in the amount of work carried out, lack of available equipment, greater demands from management, resistance from managers in adhering to teleworking, need for more detailed legislation, increased social isolation and increased employee expenses. As a result of this research, some actions were indicated that could be used in order to minimize the impacts caused by the critical aspects identified.

**Keywords:** Teleworking; perception of teleworkers; perception of managers; Federal Institution of Higher Education; Public Administration.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Total de participantes do Programa de Gestão.....	37
GRÁFICO 2 - Participantes por modalidade.....	38
GRÁFICO 3 - Sexo dos servidores.....	52
GRÁFICO 4 - Faixa etária dos servidores.....	53
GRÁFICO 5 - Estado civil.....	53
GRÁFICO 6 - Dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer x estado civil.....	54
GRÁFICO 7 - Grau de Escolaridade.....	55
GRÁFICO 8 - Responsável pelo cuidado de outras pessoas.....	56
GRÁFICO 9 - Tempo de deslocamento casa/ trabalho.....	56

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Fluxo de adesão ao Programa de Gestão.....	39
FIGURA 2 - Organograma da Faculdade de Medicina.....	47

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Um olhar conceitual sobre teletrabalho.....	22
QUADRO 2 - Vantagens do teletrabalho.....	23
QUADRO 3 - Desvantagens do teletrabalho.....	24
QUADRO 4 - Comparativo dos instrumentos regulatórios.....	30
QUADRO 5 - Diferenças entre o trabalho remoto e o teletrabalho na UFF.....	36
QUADRO 6 – Caracterização da pesquisa.....	42
QUADRO 7 - Divisão dos enunciados do questionário.....	51
QUADRO 8 - Perfil dos gestores.....	57
QUADRO 9 – Plano de Ação.....	105

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Economia gerada pelo teletrabalho durante a pandemia para o Governo Federal.....	33
TABELA 2 - Distribuição dos Setores da Faculdade de Medicina.....	44
TABELA 3 - Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens profissionais do teletrabalho.....	60
TABELA 4 - Avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens profissionais do teletrabalho.....	62
TABELA 5 - Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens pessoais do teletrabalho.....	64
TABELA 6 - Avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens pessoais do teletrabalho.....	66

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AGU	Advocacia Geral da União
ARFB	Carreira de Auditoria da Receita Federal Brasil
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEAC	Curso de Especialização em Análises Clínicas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria-Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMM	Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPPG	Comissão Permanente do Programa de Gestão
COVID	Infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
ESPCAR	Curso de Especialização em Cardiologia
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
FFM	Faculdade Fluminense de Medicina
GAR/RET	Gabinete do Reitor
GT	Grupo de Trabalho
HUAP	Hospital Universitário Antônio Pedro
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MCG	Departamento de Cirurgia Geral e Especial/CMM
MEC	Ministério da Educação
MGM	Coordenação do Curso de Graduação em Medicina da UFF
MMC	Departamento de Medicina Clínica/CMM
MMI	Departamento Materno-Infantil
MPD	Curso de Especialização em Dermatologia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPT	Departamento de Patologia
MPW	Programa de Pós-graduação em Patologia
MRD	Departamento de Radiologia

MSM	Departamento de Saúde Mental
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PGN	Curso de Especialização em Neurologia
PGR	Curso de Especialização em Radiologia
PMT	Mestrado Profissional em Saúde Materno-Infantil
PPGCCV	Programa de Pós-graduação em Ciências Cardiovasculares
PPGCM	Programa de Pós-graduação em Ciências Médicas
PPGN	Programa de Pós-graduação em Neurociências
PTI	Plano de Trabalho Individual
PTU	Plano de Trabalho da Unidade
PG	Programa de Gestão
PGD	Programa de Gestão de Demandas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFB	Receita Federal do Brasil
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGP	Secretaria de Gestão Pública
SRFB	Secretária da Receita Federal do Brasil
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SGPG	Secretária Geral de Pós-Graduação
TAEs	Técnicos-administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFERJ	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFF	Universidade Federal Fluminense

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	18
2 TELETRABALHO .....	21
2.1 Conceitos .....	21
2.2 No mundo.....	26
2.3 Na legislação brasileira .....	26
2.4 Na Administração Pública Brasileira .....	28
2.4.1 Antes da pandemia .....	28
2.4.1 Durante a Pandemia .....	32
2.4.2 No pós-pandemia.....	34
2.5 A Implementação na Universidade Federal Fluminense .....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	40
3.2 Contexto da Unidade Investigada .....	42
3.3 Aspectos Éticos e Legais da Pesquisa.....	48
3.4 Técnicas de Coleta de Dados .....	49
3.5 Análise dos Dados .....	50
3.5.1 Análise do Perfil dos Teletrabalhadores .....	51
3.5.2 Análise do Perfil dos Gestores .....	57
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 A Percepção dos Servidores sobre o Teletrabalho .....	59
4.2 A Percepção dos Gestores sobre o Teletrabalho.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
APÊNDICES.....	86
A) TCLE – Teletrabalhadores.....	86

B)	TCLE – Gestores .....	90
C)	Questionário aplicado aos teletrabalhadores.....	94
D)	Roteiro da Entrevista com os gestores .....	96
E)	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO – RELATÓRIO TÉCNICO.....	97
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CEP/FM/UFF .....		109

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo atual trouxe muitas facilidades e comodidades ao ser-humano, especialmente no que tange a Revolução 4.0 que proporcionou o excepcional desenvolvimento das Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC<sup>1</sup>) e também vários desafios relacionados às novas tecnologias.

Esse conjunto de inovações tecnológicas alterou a organização e a forma do trabalho, permitindo mais flexibilidade quando ao tempo e ao lugar. Os primeiros autores a idealizar uma nova organização do trabalho, fora dos padrões da época, foram os norte-americanos Jack Nilles em 1978 e Alvin Toffler em 1980, quando a internet ainda era para poucos e o computador pessoal não tinha sido inventado.

Nilles (1997) imaginou um mundo onde invés do trabalhador se deslocar até a sede da empresa, o trabalho fosse enviado a ele, e este executasse suas atividades com o auxílio de algum meio telemático, em um dos escritórios satélites próximos a sua residência. Ele nomeou essa modalidade de trabalho de *telecommuting* (teletrabalho).

A ideia de poder trabalhar de casa sem precisar enfrentar o stress do trânsito, possibilita um melhor equilíbrio entre as atividades pessoais e profissionais pode ser bastante desejável para muitos trabalhadores. Em seu livro, Nilles identifica que uma das principais vantagens imediatas do teletrabalho, é ficar livre dos congestionamentos e a conseqüente melhora da qualidade de vida, com a eliminação do tempo de deslocamento casa/trabalho, podendo usufruir de mais tempo com a família ou realizando uma atividade física.

Já Toffler (1980, p. 164-165) em “The Third Wave” idealizou que as economias modernas mudariam do escritório para a “cabana eletrônica” – numa espécie de retorno aos dias pré-industriais, quando a família trabalhava unida em casa, mas agora conectada por computadores e outros dispositivos. Segundo o autor, esse arranjo ajudaria a impulsionar uma “maior estabilidade da comunidade” e “um renascimento entre as organizações voluntárias”.

---

<sup>1</sup> Tecnologias da Comunicação e da Informação (TIC's) são o conjunto de máquinas e programas que geram acesso ao conhecimento, ex. Big Data, Internet das Coisas, Cloud Computing, IA (Inteligência Artificial), computador, smartphone, câmera fotográfica.

A evolução dos sistemas e equipamentos conectados à internet proporcionados pela Revolução 4.0 possibilitou que as comunicações a distância se tornassem instantâneas, removendo as barreiras do tempo/espço, mas também reduziu os postos de trabalho e precarizou as relações trabalhistas.

Essa revolução do trabalho permitiu que as empresas começassem a implementar formas de trabalho mais flexíveis, se distanciando do rígido modelo de trabalho taylorista-fordista. Os trabalhadores começaram a valorizar menores cargas de trabalho e a flexibilidade da jornada (Sakuda; Vasconcelos, 2005). Por outro lado, houve uma diminuição dos direitos trabalhistas, com o processo de uberização<sup>2</sup>.

Visando acompanhar essas mudanças, a administração pública tem procurado se adaptar e trazer as inovações já presentes na esfera privada para o seu *modus operandi*. O governo espera que as novas tecnologias tornem os serviços e informações mais acessíveis, diminuindo a burocracia e atendendo as necessidades dos usuários dos serviços públicos com eficiência, efetividade e eficácia. (Dias; Oliveira, 2023).

Nesse sentido o governo federal, desde os anos 2000, começou a realizar estudos para implementar o governo eletrônico, cujo objetivo era identificar as ações que já estavam ocorrendo de forma isolada. (Dias; Oliveira, 2023).

Em 2016, o Decreto nº 8.638, instituiu a Política de Governança Digital que possui três ações e indicadores para três eixos estratégicos: Acesso à Informação, Prestação de Serviços; e Participação Social. Com essas ações voltadas para o governo digital, vários sistemas foram criados e melhorados, fazendo com que muitos serviços passassem a ser realizados pela internet.

Em 2020, a pandemia da COVID-19 foi também um marco para o teletrabalho na administração pública brasileira, pois foi nesse momento de crise que o trabalho remoto surgiu como uma solução para se manter as instituições em funcionamento e demonstrar a eficácia dessa modalidade de trabalho.

Todas essas inovações permitiram que a administração pública, pudesse a exemplo da iniciativa privada implementar uma nova modalidade de trabalho: o teletrabalho.

---

<sup>2</sup> A uberização nomeia um novo tipo de gestão e controle da força e trabalho que resulta na eliminação de direitos, transferência de riscos e custos para os trabalhadores, se apresentando como tendência para o futuro (Abílio *et al*, 2021).

Este trabalho se propõe à realizar um estudo de caso para responder ao seguinte problema:

Quais vantagens e desvantagens que a implementação do teletrabalho na Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense trouxe para os funcionários e para a instituição?

O objetivo geral é compreender a implementação do teletrabalho, observando as vantagens e as desvantagens dessa modalidade para os servidores e gestores. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

- Identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos e gestores que estão participando do Programa de Gestão (PG) na modalidade de teletrabalho;
- Identificar a percepção destes servidores e gestores sobre o teletrabalho;
- Elaborar o Produto Técnico Tecnológico (PTT), na modalidade de Relatório Técnico.

A pesquisa parte da suposição inicial que a implementação do teletrabalho na unidade foi positiva para os servidores e gestores. A temática desse trabalho se justifica, pois apesar do crescimento da produção científica sobre o tema, são poucos os trabalhos realizados sobre teletrabalho nas organizações públicas (Leite *et al*, 2019). Para atingir o objetivo da pesquisa foi aplicado um questionário aos teletrabalhadores e realizada entrevista em profundidade com os gestores. Para a análise dos dados foi empregada a estatística descritiva.

É importante salientar que muitas vezes, as desvantagens do teletrabalho só são sentidas após o ingresso nessa modalidade de trabalho. Sendo importante a realização de estudos nessa área, possibilitando uma visão mais realista dessa forma de trabalho. Além disso, é importante resguardar a integridade física, social e mental do teletrabalhador e sua relação com seu local de trabalho, dessa forma, a pesquisa procurou oferecer soluções para minimizar as desvantagens provenientes do teletrabalho, com a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

Este trabalho está dividido em seis capítulos, iniciando-se pela presente introdução. Nos capítulos seguintes apresenta-se o referencial teórico com os autores que embasaram este trabalho, o procedimento metodológico adotado, a análise e discussão dos dados obtidos, as considerações finais e o PTT.

## **2 TELETRABALHO**

Neste capítulo é apresentada a revisão teórica sobre o teletrabalho, através da qual foi possível estabelecer conhecimentos sobre o tema, que guiaram a escolha dos métodos de pesquisa e a construção dos instrumentos de coleta de dados, também foi importante para análise dos resultados, pois foi possível comparar os achados da pesquisa com os estabelecidos na literatura.

No referencial teórico foram pesquisados diversos artigos para realizar a conceituação desta modalidade de trabalho. A seguir, foram compilados estudos sobre o teletrabalho no mundo. Continuando foi realizado um panorama do teletrabalho na legislação brasileira, seguido do teletrabalho na administração pública, e para finalizar na Universidade Federal Fluminense (UFF).

### **2.1 Conceitos**

A etimologia da palavra teletrabalho é formada pelo prefixo grego “tele” que significa “longe de” ou “à distância” mais a palavra trabalho, ou seja, caracteriza o trabalho realizado longe da sede da empresa. Silva (2004) expõe que uma das primeiras formas do trabalho à distância, com a utilização de meios de comunicação, se deu com a utilização do telégrafo para gerenciamento das operações de uma empresa de estrada de ferro em 1857.

As primeiras experiências do teletrabalho com a utilização da TIC, remontam à década de 1970, com a invenção da internet e redução dos preços dos computadores. Nessa época, os EUA e a Europa enfrentavam a crise do petróleo e incentivaram políticas de teletrabalho para diminuir os deslocamentos e economizar combustível (Rocha e Amador, 2018).

O teletrabalho na sua concepção mais atual, engloba a utilização das modernas tecnologias e sistemas disponíveis aos trabalhadores. Com acesso aos dados necessários ao exercício da função laboral através da internet, aos poucos foi decrescendo a necessidade da presença física nas instalações empresariais (Melo, 2011).

No Brasil, essa modalidade de trabalho possui algumas nomenclaturas, tais como: teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância, também é conhecido por

algumas expressões em inglês: *home office*, *telework*, *telecommuting* e *work from home*. Apesar desses nomes possuírem algumas variações conceituais, todas elas se referem à flexibilização do local e do horário de trabalho, sendo o termo teletrabalho o mais abrangente.

Para Fincato (2016, p. 372) “definir teletrabalho é uma difícil tarefa, na medida em que há um sem número de variações terminológicas, e suas flexões variam conforme o contexto geográfico, temporal e até mesmo científico”. Visando contribuir com o entendimento sobre essa prática laboral, o artigo publicado por Leite *et al* (2019) sintetizou os conceitos de teletrabalho encontradas na literatura, foram incluídas outras definições encontradas durante a revisão da literatura conforme é possível observar no quadro 1.

Quadro 1: Um olhar conceitual sobre teletrabalho

<b>Autores/ Ano</b>	<b>Conceituação de Teletrabalho</b>
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicação para trabalhar em casa ou em local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegems e Verbeke (2004)	Trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TIC.
CLT (2017)	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
Almeida (2019)	modalidade laboral na qual os trabalhadores realizam suas atividades fora do espaço físico da organização, de forma integral ou não, com a utilização de ferramentas tecnológicas que os conectam a ela.
OIT (2020)	o trabalho realizado com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TICs) exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.

Fonte: Adaptado de Leite, Lemos e Schneider (2019, p. 190).

Sintetizando essas definições é possível concluir que o teletrabalho é a realização de um trabalho remunerado, que ocorre fora do escritório principal ou no lar com a utilização das TICs, por pelo menos um ou mais dias na semana.

Em relação a ocorrência temporal, o teletrabalho pode ser classificado como total ou parcial (Leite *et al*, 2019). O teletrabalho parcial é o mais recorrente nos estudos e o mais adotado, pois apresenta menor impacto negativo aos teletrabalhadores e às organizações (Collins *et al*, 2016).

A maioria dos estudos sobre teletrabalho tem tratado de estudar os impactos positivos e negativos desta modalidade de trabalho para os teletrabalhadores, as organizações e a sociedade (Aderaldo, 2017; Hau; Todescat, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Palacio; Aguirre, 2021). Rocha e Amador (2018) apontam que estudos desse tipo possibilitam uma melhor tomada de decisão pelos trabalhadores e organizações na adoção da modalidade do teletrabalho.

Para uma melhor compreensão, foram elaborados os quadros 2 e 3 que apresentam respectivamente vantagens e desvantagens do teletrabalho, de acordo com a literatura.

Quadro 2: Vantagens do teletrabalho

<b>Trabalhadores</b>	<b>Empregadores</b>	<b>Sociedade</b>
1) Melhora na qualidade de vida do trabalhador	1) Aumento da produtividade e redução do número de horas extras, faltas e atrasos	1) reduz os congestionamentos
2) economia de tempo com transporte casa-trabalho e redução do estresse causado pelo trânsito	2) Diminuição da rotatividade dos funcionários (turnover) e retenção de talentos	2) diminui a poluição urbana e emissão de CO <sup>2</sup>
3) aumenta a satisfação e o comprometimento com o trabalho	3) Melhora da qualidade do atendimento aos clientes	3) desenvolvimento não centralizado das cidades
4) organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer	4) Fortalecimento da imagem corporativa gerada pela oferta de emprego a pessoas com deficiência	4) diminui a circulação de automóveis nos horários de rush
5) flexibilização da jornada de trabalho e maior autonomia laboral	5) Redução dos custos fixos que servem para a manutenção de uma sede de trabalho	5) facilita a inclusão de pessoas com alguma deficiência

6) fortalecimento do sentimento de confiança com o empregador	6) implantação de ferramentas de comunicação remota	6) maior progresso das TIC
---	---	----------------------------

Fonte: Organização própria a partir de: Melo, 2011; Gajendran and Harrison, 2007; Masuda *et al*, 2017; Rocha e Amador, 2018; Abreu *et al*, 2019 *apud* Palacios e Aguirre, 2021.

Quadro 3: Desvantagens do teletrabalho

<b>Trabalhadores</b>	<b>Empregadores</b>	<b>Sociedade</b>
1) aumento dos gastos com luz, internet, e com a aquisição e manutenção dos equipamentos de trabalho	1) possibilidade de vazamento de dados da empresa	1) enfraquecimento dos movimentos coletivos
2) os dispositivos para tornar o tempo elástico podem ser utilizados como formas de intensificar o trabalho para compensar a redução das equipes	2) maior dificuldade de supervisão e controle das tarefas realizadas	2) diminuição dos empregos
3) Dificuldade em estabelecer o tempo de trabalho e não-trabalho, ocasionando excesso de trabalho e hiperconexão laboral.	3) Dificuldade em diferenciar acidentes e doenças ocupacionais de acidentes e doenças pessoais	3) impactos econômicos (comércio, serviços...)
4) marginalização do teletrabalhador em relação às oportunidades de ascensão profissional	4) mudança da estrutura organizacional	
5) isolamento social e profissional do teletrabalho	5) falta de fiscalização das condições de trabalho	
6) riscos ergonômicos em virtude da falta de mobiliário adequado		

Fonte: Organização própria a partir de Kurland and Bailey, 1999, Masuda *et al*, 2017; Fincato, 2016; Rocha e Amador, 2018; Rosenfield e Alves, 2011, Santos e Padilha, 2021, Palacios e Aguirre, 2021, Figueiredo *et al*, 2021).

Mediante a observação dos quadros 2 e 3, é possível constatar que a literatura aponta que o regime de teletrabalho oferece tanto vantagens como desvantagens. Também é possível observar que tanto as empresas quanto os teletrabalhadores podem ser beneficiados ou prejudicados com a implementação do teletrabalho. Quanto à sociedade, foi possível observar que há mais benefícios do que malefícios tanto para a comunidade como para o meio ambiente, no geral. Goulart (2009, p. 201) exemplifica que “o teletrabalho reduz stress causado pelo trânsito; a empresa não tem atraso com o empregado; e a sociedade ganha com a diminuição da poluição”.

Palacios e Aguirre (2021) apontam que as principais vantagens geradas pelo trabalho remoto para os servidores foram: mais flexibilidade na execução das

atividades, maior autonomia na realização dos trabalhos, aumento da produção em horários fora do expediente normal, maior proximidade com a família, um sentimento de proteção em relação à pandemia e diminuição do stress devido à ausência do deslocamento diário para o local de trabalho.

Com o objetivo de entender os desafios que o fenômeno social do teletrabalho assume na vida dos indivíduos, Costa (2007) pontua que:

Embora o discurso do teletrabalho compartilhe elementos importantes com outros discursos gerenciais correntes, sua prática envolve o elemento peculiar de afastamento físico do local de trabalho. Assim, além de articular uma retórica autodisciplinar de autonomia e liberdade responsáveis, o discurso/prática tenta conciliar situações e sentimentos contraditórios: afastamento físico e vínculo com a organização, proximidade física e indisponibilidade para a família, autonomia com invasão dos espaços íntimos, vida privada e trabalho, transferindo ao responsável e maduro teletrabalhador (e à sua família) o "desafio" (os custos, o estresse) de gerenciar tais paradoxos. (Costa, 2007, p. 111).

Devido à complexidade que envolve o *home office*, é importante que ele não seja obrigatório, mas sim uma possibilidade de escolha do trabalhador, e também que ele tenha a opção de retornar ao trabalho presencial, caso seja de sua vontade ou da empresa. Como destaca Aderaldo *et al* (2017, p. 512) "o teletrabalho surge como uma opção [...] pode ser empregado como estratégia de retenção de jovens trabalhadores".

Outro ponto importante na discussão sobre o teletrabalho é o controle, que varia de acordo com a relação de trabalho. Rocha e Amador (p.157, 2018) destacam que existe uma variedade de teletrabalhadores "operadores de telemarketing de países subdesenvolvidos que operam comandos mecânicos para multinacionais sediadas em países ricos até executivos de ponta, passando por telemarketing, microempreendedores, profissionais liberais, servidores públicos etc". Assim, é necessário observar variáveis relacionadas ao local, tipo de contrato, tempo e conteúdo do trabalho para determinar a forma de gerenciamento do teletrabalhador.

Monteschio *et al* (2022, p. 6) alerta que "no atual ambiente de trabalho um movimento que se direciona à exclusão da força humana, devido à drástica substituição desta pelos mecanismos tecnológicos". Isso é uma das consequências do aumento da utilização de máquinas. Dessa forma, é preciso ficar atento, pois a implementação do teletrabalho, pode contribuir para a diminuição dos postos de trabalho e para o aumento do desemprego estrutural (Bittencourt, 2020).

## 2.2 No mundo

Atualmente, o teletrabalho é uma realidade presente em muitas organizações ao redor do mundo, e a tendência é que essa modalidade de trabalho continue a se desenvolver e se adaptar às transformações tecnológicas e sociais. A história do teletrabalho reflete a evolução das relações de trabalho, sendo necessário se adaptar às novas formas de organização e produtividade no mundo contemporâneo.

Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020) a partir do estudo realizado por Dunleavy, Margetts, Bastow *et al.* (2006) que discutiu o papel da governança na era digital, a flexibilização do trabalho nas organizações públicas, foi apontada como uma inovação organizacional, sendo recomendada a adoção do teletrabalho.

Na última década vários autores estudaram a temática do teletrabalho. Dahlstrom (2013) analisou alguns dos desafios do teletrabalho, concentrando-se no impacto do teletrabalho na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional. Caillier (2012, 2013), Eom, Choi e Sung (2016) e De Vries, Tummers e Bekkers (2017, 2018). Masuda, Holtschlag e Nicklin (2016) realizaram um estudo sobre a importância da organização oferecer a opção de teletrabalho ao funcionário, no qual concluíram que profissionais que trabalham em empresas que oferecem teletrabalho são mais engajados.

Stefaniec *et al* (2022) avaliaram o desejo dos trabalhadores de escritório irlandeses em continuar em teletrabalho após a pandemia, e os resultados apontaram que os trabalhadores preferem essa modalidade de trabalho especialmente devido a diminuição do tempo gasto no deslocamento ao local de trabalho, ao aumento da produtividade no trabalho e na melhora da qualidade da vida fora do trabalho.

## 2.3 Na legislação brasileira

No Brasil, o teletrabalho foi introduzido na legislação pela Lei 12.551/2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo a não existência de distinção entre o trabalho executado nas dependências da organização e aquele executado em ambiente externo. Antes disso, o teletrabalho era tratado como trabalho externo (Dalloul, 2018). A referida Lei em seu Art.1º dispõe que: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado

no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego”.

Labre (2018) explica que:

antes dessa realidade do art. 6º da CLT, no Brasil, não havia regulamentação do teletrabalho conforme regulamentado pelo capítulo II-A da CLT, somente uma equiparação, trazendo, neste sentido, obscuridade para as relações entre empregado e empregador, principalmente nas questões que envolviam jornada de trabalho, subordinação, segurança e saúde no trabalho. (Labre, 2018, p. 2-3)

A Reforma Trabalhista – Lei 13.467/2017, buscou adequar a legislação às novas relações de trabalho, incluindo o teletrabalho nos Artigos 75A ao 75E da CLT. O legislador partiu do princípio da falta de fiscalização da jornada pelo teletrabalhador, e retirou o direito ao pagamento de horas extras, de adicional noturno, de adicional de sobreaviso/prontidão, intervalo intrajornada, entre outros (art. 62, CLT), ou seja, a regulamentação implicou na perda de direitos trabalhistas.

Nesse sentido Reis (2018) destaca que o legislador da Reforma Trabalhista tentou eximir o empregador das responsabilidades e do ônus que lhe cabe, em relação ao teletrabalhador, entretanto as lacunas deixadas pela Reforma Trabalhista devem ser analisadas conjuntamente com a ordem constitucional e os princípios gerais do direito, que resguardam os direitos trabalhistas dos teletrabalhadores. Por exemplo, caso seja possível controlar os horários de início e fim do trabalho, deve lhe ser assegurado o pagamento de eventuais horas extras (Reis, 2018).

Para Fincato (2020, p. 24) “o teletrabalho é modalidade de prestação de serviços inequivocamente flexibilizatória [sic]: flexibiliza o tempo e o espaço do trabalho em face de seu modelo clássico, cunhado na era da Revolução Industrial”.

A flexibilização é vista como um fator positivo pelos trabalhadores, pois permite ao teletrabalhador conciliar melhor as demandas profissionais com a vida doméstica, entretanto é necessário estarmos atentos para que as metas a serem alcançadas sejam proporcionais à jornada de trabalho estipulada, evitando desse modo que o espaço e o tempo de trabalho não se tornem uma nova forma de escravidão, onde o funcionário tem tantas demandas para serem atendidas, que seja necessário extrapolar a carga horária permitida, estabelecendo e respeitando os horários de conexão e de desconexão. A hiperconexão laboral é caracterizada pelo desenvolvimento de atividades profissionais durante suas horas livres, de descanso,

folga, férias ou licença (Santos e Padilha, 2021), podendo acarretar doenças físicas, psíquicas e exaustão (Figueiredo *et al*, 2021).

## **2.4 Na Administração Pública Brasileira**

A implementação do teletrabalho na administração pública brasileira, pode ser dividida em 3 momentos: antes da pandemia, durante e após a COVID-19. Antes da pandemia o teletrabalho começou a ser implementado em poucos órgãos, com a participação de poucos servidores (Carneval, 2018).

Durante a pandemia houve o *boom* do teletrabalho na administração pública federal, pois era a única forma segura de continuar o trabalho sem risco de contaminação. Além disso, vários órgãos já possuíam tecnologia que permitia realizar o trabalho de forma online, através dos sistemas.

E o período após a pandemia, que se iniciou com a possibilidade de retorno ao trabalho presencial, e o interesse do governo de adotar essa modalidade de trabalho, de forma contínua, o qual é o objeto deste estudo.

### *2.4.1 Antes da pandemia*

O teletrabalho no Brasil começou a ganhar mais destaque e popularidade a partir dos anos 2000, com a expansão da internet de banda larga e o desenvolvimento de ferramentas de comunicação online. No entanto, a prática do teletrabalho já era adotada por algumas empresas e profissionais de forma mais restrita antes desse período.

A administração pública tem procurado modernizar sua forma de organização do trabalho desde a década de 1930, utilizando essas novas ferramentas tecnológicas para melhorar o acesso a bens e serviços, diminuir a burocracia e incorporar eficiência buscando satisfazer as necessidades dos usuários de serviços públicos, para que sejam disponibilizados à população de forma gratuita com qualidade e rapidez.

Um dos pioneiros na utilização do teletrabalho no serviço público foi a empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), onde o teletrabalho surgiu em 1985 com a implantação do Projeto-Lar a “primeira experiência em manter um empregado trabalhando em casa, com o apoio de um micro e comunicando-se

com a empresa por teleprocessamento” (Magalhães, 1985, p. 23). Devido à falta da tecnologia necessária para o teletrabalho, o projeto acabou sendo abandonado para voltar a ser repensado em 1997, com o estudo da viabilidade das tecnologias, enfrentando ainda uma grande dificuldade no provimento do serviço de internet nas casas dos empregados.

Em 1995, o Decreto 1.590, que trata da jornada de trabalho dos servidores federais, previu a possibilidade do servidor realizar atividades fora da sede do órgão em que trabalha, abrindo a possibilidade no futuro para realização do teletrabalho pelos servidores públicos.

Em 2012, com base nesse Decreto, a Receita Federal editou a Portaria RFB nº 947/2012, regulamentando a experiência-piloto de teletrabalho na Secretaria da Receita Federal do Brasil, prevendo a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas, pelos servidores integrantes da Carreira de Auditoria da RFB (ARFB). Estipulando as tarefas teletrabalháveis de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação. Entre as regras estabelecidas a quantidade de servidores em teletrabalho não poderia exceder 30% do quantitativo de servidores e o período máximo seria de 18 meses.

A Controladoria-Geral da União (CGU) instituiu teletrabalho através do Programa de Gestão de Demandas (PGD), em caráter piloto, por meio da Portaria nº 1.242, em 15 de maio de 2015. A iniciativa considerou os avanços tecnológicos e a busca para aperfeiçoar os princípios da Administração Pública, como a eficiência, aliada ao aprimoramento da gestão de pessoas, da melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores (CGU, 2015).

Após a experiência-piloto de quinze meses, o Programa de Gestão de Demandas foi efetivado por meio da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016. A iniciativa foi uma espécie de teletrabalho pontual, por tarefa determinada, com prazo certo e nível de complexidade pré-definido. Após a execução, os trabalhos produzidos eram avaliados quanto ao prazo de entrega e nível de qualidade.

Outros órgãos também implementaram o teletrabalho em suas dependências, como pode-se observar no quadro 4, elaborado por Carneval (2018).

Quadro 4: Comparativo dos instrumentos regulatórios

	Regras gerais	Produtividade	Vedações	Infraestrutura tecnológica	Monitoramento
<b>TST</b> Resolução Administrativa nº 1.499, DE 01 DE FEVEREIRO DE 2012	Facultativa à critério do gestor da unidade, máximo de 30% da força de trabalho.	15% a mais do que o serviço presencial	Estar em estágio probatório ou ter sofrido penalidade disciplinar	Custos e responsabilidade por conta do Servidor	formulário de planejamento e acompanhamento próprio da CDEP.
<b>CGU</b> PORTARIA Nº 1730, DE 27 DE SETEMBRO DE 2016	Máximo de 20% dos servidores da unidade.	Superior às metas previstas para o trabalho presencial / Avaliação trimestral.	Ocupantes de cargo comissionado do Grupo DAS; condenados em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à data de solicitação para participar do PGD; com menos de seis meses de exercício na unidade		
<b>AGU</b> PORTARIA Nº 45, DE 07 DE DEZEMBRO DE 2016	Facultativo, Solicitação formal; Termo de compromisso; mínimo de 1 ano no Órgão; máximo de 50% da força de trabalho; ciclo bienal.	15% a mais do que o serviço presencial / avaliação semestral	Estar em estágio confirmatório; cargo ou função comissionada, função gratificada ou assemelhados; já ter sido excluído do trabalho remoto por descumprimento dos deveres.	Custos e responsabilidade por conta do Servidor.	Monitoramento do sistema SAPIENS
<b>SRFB</b> PORTARIA RFB Nº 2383, DE 13 DE JULHO DE 2017	Facultativo, Solicitação formal; Plano de trabalho; Duração de no mínimo 6 e no	15% a mais do que o serviço presencial / avaliação trimestral	Estágio probatório; atividades com presença física indispensável; nomeado ou designado para cargo ou função de chefia na	Custos e responsabilidade por conta do Servidor.	

	máximo 24 meses;		RFB; sindicância ou processo disciplinar com culpabilidade nos últimos 24 meses; já ter sido excluído do por não atingimento de metas.		
<b>TCU</b> PORTARIA-TCU Nº 233, DE 21 DE AGOSTO DE 2018.	Máximo de 40% da força de trabalho da unidade; ciclo semestral.	Superior ao serviço presencial / avaliação semestral	Conceito inferior a "A" na avaliação de desempenho profissional; em estágio probatório; função de confiança de natureza direção; sindicância ou processo disciplinar com culpabilidade nos últimos 24 meses.	Custos e responsabilidade por conta do Servidor.	
<b>IFSP</b> PORTARIA Nº 4011, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2018	Facultativa, Acordo formal; Termo de adesão	Avaliação anual	Contraindicação por motivo de saúde comprovada em perícia médica; não disponham de recursos tecnológicos necessários.	Custos e responsabilidade por conta do Servidor.	
<b>INSS</b> INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 98, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2018	Seleção pela chefia imediata, Termo de participação, assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade	Trimestral para entrega de resultados; reunião mensal e presencial na unidade	Estar em estágio probatório, estar a menos de 6 meses na unidade, ocupante de cargo em comissão do Grupo-DAS	Custos e responsabilidade por conta do servidor.	Sistemas de monitoramento e controle de produtividade

Fonte: Adaptado de Carneval, 2018.

De acordo com o quadro nº 4, podemos observar que as regras gerais estipulam um percentual máximo de servidores do órgão que podem aderir ao teletrabalho variando de 20 à 50% dos servidores. Quanto à avaliação vários órgãos

estipularam que as metas dos servidores em teletrabalho devem ser superiores em 15% aos que trabalham na unidade, o que viola o princípio da isonomia (Silva, 2015). Entre as vedações para participar do teletrabalho as principais são o servidor estar em estágio probatório ou ser ocupante de cargo comissionado do grupo de direção e assessoramento. Em geral, os órgãos da administração pública atribuem ao servidor os custos da infraestrutura tecnológica.

#### *2.4.1 Durante a Pandemia*

Conforme demonstrado no tópico anterior, alguns órgãos públicos já estavam realizando estudos e normatizando a implementação do teletrabalho em unidades da administração pública no período de 2012 à 2018, ou seja, antes da pandemia COVID-19.

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a pandemia de COVID-19 em 2020. Devido ao grande poder de disseminação do vírus e por ainda não haver vacina disponível, de março a dezembro de 2020, vários bloqueios foram impostos pelo governo brasileiro (Mendes, 2020), o que ficou conhecido como lockdown.

Nesse contexto, o teletrabalho se tornou essencial, pois muitos órgãos públicos e privados foram forçados a adotar essa modalidade para garantir a continuidade das operações durante o período de isolamento social. O balanço realizado pelo Ministério da Economia revelou que 95% dos servidores da rede federal de educação e 49% dos servidores federais dos demais órgãos estavam em teletrabalho em julho de 2020, totalizando 357.767 trabalhadores (Brasil, 2020b). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) elaborou o guia prático “Teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19” no qual enfatizou que o teletrabalho permitiu a “continuidade das atividades econômicas” durante a pandemia (OIT, 2020, p. 1).

Diante desse cenário e visando normatizar o trabalho remoto, o governo federal editou a Instrução Normativa n.º 65, de 01 de setembro de 2020, que trouxe novas orientações para a implantação do teletrabalho nos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) através da implementação do programa de gestão:

As novas regras tornaram o processo mais racional e transparente, o que possibilitou que o teletrabalho fosse implementado em vários órgãos federais com o objetivo de aumentar os resultados e reduzir as despesas administrativas. Segundo o secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, Wagner Lenhart:

O objetivo das novas regras publicadas neste ano foi facilitar a implantação do teletrabalho, tornando o processo mais simples e ágil aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Queremos, assim, estimular a adoção do teletrabalho, focando na entrega de resultados e no aumento da eficiência. (Brasil, 2020a).

Outro ponto importante foi a economia gerada aos cofres públicos durante o período do teletrabalho na pandemia. Na tabela 1, podemos observar a discriminação dos valores economizados por item.

Tabela 1 – Economia gerada pelo teletrabalho durante a pandemia para o Governo Federal

<b>Itens de custeio</b>	<b>Economia *</b>
Diárias	R\$ 450.240.059
Passagens e despesas com locomoção	512.630.210
Serviços de água e esgoto	R\$ 5.947.113
Serviços de cópias e reproduções de documentos	R\$ 57.770.977
Serviços de energia elétrica	R\$ 392.910.132
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.419.498.491</b>

Fonte: Brasil, 2021 (organização da autora).

A difusão do teletrabalho durante a pandemia trouxe consigo uma importante constatação: a de que a produtividade não está necessariamente relacionada com o tempo rígido da jornada de trabalho. Notou-se que, conforme as particularidades do caso concreto, a maior liberdade do empregado em definir a sua rotina, mesmo que em horários não convencionais, pode proporcionar efetivos ganhos de produção e eficiência, sem prejuízo do imprescindível direito do trabalhador à desconexão (Santos; Padilha, 2021), a fim de preservar a sua saúde física e mental.

### 2.4.2 No pós-pandemia

A portaria nº 913 de 22 de abril de 2022 do Ministério da Saúde decretou o fim da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) pela Covid-19. No mês seguinte, o governo federal publicou o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, que regulamentou o Programa de Gestão (PG) no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Além disso, estabeleceu diretrizes para a implementação do PG nos órgãos e entidades interessados em aderir.

As principais mudanças trazidas por esse decreto em relação a IN 65/2020 foram os ajustes realizados quanto à participação no PG por servidores no exterior, cujo objetivo é substituir a perda da força de trabalhador que já iria se afastar, pelo regime de teletrabalho, como podemos ver no inciso VIII do artigo 12:

**Art. 12.** Além dos requisitos gerais para a adesão à modalidade, o teletrabalho com o agente público residindo no exterior somente será admitido:

VIII – em substituição a:

- a) afastamento para estudo no exterior previsto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990, quando a participação no curso puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo;
- b) exercício provisório de que trata o § 2º do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990;
- c) acompanhamento de cônjuge afastado nos termos do disposto nos art. 95 e art. 96 da Lei nº 8.112, de 1990;
- d) remoção de que trata a alínea "b" do inciso III do parágrafo único do art. 36 da Lei nº 8.112, de 1990, quando o tratamento médico necessite ser realizado no exterior; ou
- e) licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público deslocado para trabalho no exterior, nos termos do disposto no **caput** do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990 (Decreto 11.072/2022).

O Decreto também instituiu as modalidades de trabalho do PG: teletrabalho parcial (híbrido), o teletrabalho integral, e o trabalho presencial. O Programa de Gestão tem como objetivo principal promover a gestão de pessoas com foco nos resultados em substituição ao controle de frequência.

Em 28 de julho de 2023, o governo federal publicou a IN nº. 24 cujo objetivo foi intensificar o foco na gestão por resultados, buscando definir entregas claras, estimulando a cultura de planejamento institucional e otimizar a gestão dos recursos públicos. As principais novidades foram: o Plano de Entregas da Unidade que visa estimular uma vinculação estratégica com o órgão. Foi criado o comitê executivo do

PG cujo papel é avaliar o desenvolvimento do programa como um todo, buscando um processo de melhorias contínuas; e a simplificação do papel da chefia imediata com o fim da tabela de atividades. (Rego, 2023)

A administração pública ainda está se adaptando a essa nova modalidade de trabalho, e por isso, novas instruções normativas são publicadas (IN 57/2023) e as anteriores são revogadas (IN 28/2022; IN 32/2022; IN 35/2022 e IN 46/2022) visando aprimorar a eficiência do funcionamento do programa de gestão, com o intuito de promover uma gestão orientada para resultados e estabelecer critérios mais modernos e flexíveis alinhados aos princípios do PG.

## **2.5 A Implementação na Universidade Federal Fluminense**

Em 16 de julho de 2020, através da portaria nº 67.147, foi instituído o Grupo de Trabalho (GT) com a finalidade de estudar procedimentos, critérios e requisitos para implementação do Programa de Gestão do teletrabalho no âmbito da Universidade Federal Fluminense. Composto por 16 servidores o GT teve a “finalidade estratégica de propor ações de apoio à gestão do teletrabalho/trabalho remoto alinhadas ao enfrentamento da pandemia do novo coronavírus e articuladas ao GT de Infraestrutura e Processos” (art.3º, Portaria 67.147).

Importante ressaltar que no mesmo mês da instituição do GT, foi publicada a IN nº 65/2020, que estabeleceu novas orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do Programa de Gestão como ferramenta de gestão autorizada que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, definindo, dentre outros dispositivos, que atividades podem ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral, sem que haja redução da capacidade de atendimento de setores que atendem ao público interno e externo.

É importante compreender que no âmbito do governo federal o Trabalho Remoto e o Teletrabalho são regimes distintos, que se estabelecem e operam de modos diferentes. Antunes *et al* (2023) salientam que trabalhar em casa durante a pandemia de COVID-19 é diferente do teletrabalho em condições normais, visto que se deu de forma compulsória e com as pessoas apresentando alto grau de ansiedade

devido às circunstâncias epidemiológicas. Esse é o entendimento adotado na administração pública federal, entretanto essas duas nomenclaturas são utilizadas como sinônimos na literatura.

Corroborando com esse entendimento o contexto do trabalho remoto, que teve início na UFF em caráter de urgência com a pandemia de Covid-19 é diferente do regime de teletrabalho regulamentado pelo PG, como podemos observar no quadro abaixo.

Quadro 5: Diferenças entre o trabalho remoto e o teletrabalho na UFF

Trabalho remoto	Teletrabalho
Imposto pelo estado de pandemia	Adesão não obrigatória
Registro manual de atividades	Registro de atividades e metas em Plano de trabalho Individual em sistema específico, com definição de horas e de faixa de complexidade
Não há avaliação periódica	Atividades devem ser avaliadas a cada 40 dias
Não há seleção	A seleção varia de acordo com as restrições da unidade, podendo ter um limite de vagas ou não
Exceto para os trabalhadores essenciais, não há trabalho presencial	A normativa prevê regime parcial ou integral
Não há percentual mínimo de pessoas trabalhando presencialmente	É necessário que 10% da força de trabalho esteja presente na unidade a cada dia

Fonte: UFF (2022).

Em 12 de maio de 2022, a Universidade Federal Fluminense (UFF) regulamentou a adoção do PG para os seus funcionários, através da Instrução Normativa (IN) nº 28. Dentre as regras estabelecidas foi limitado em 90% o quantitativo de participantes em teletrabalho, no mesmo dia, em cada Unidade (art. 4º).

Para gerenciar as atividades dos teletrabalhadores na Universidade Federal Fluminense, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) em parceria com a Central IT desenvolveu o Sistema Teleport<sup>3</sup> que é o principal instrumento de

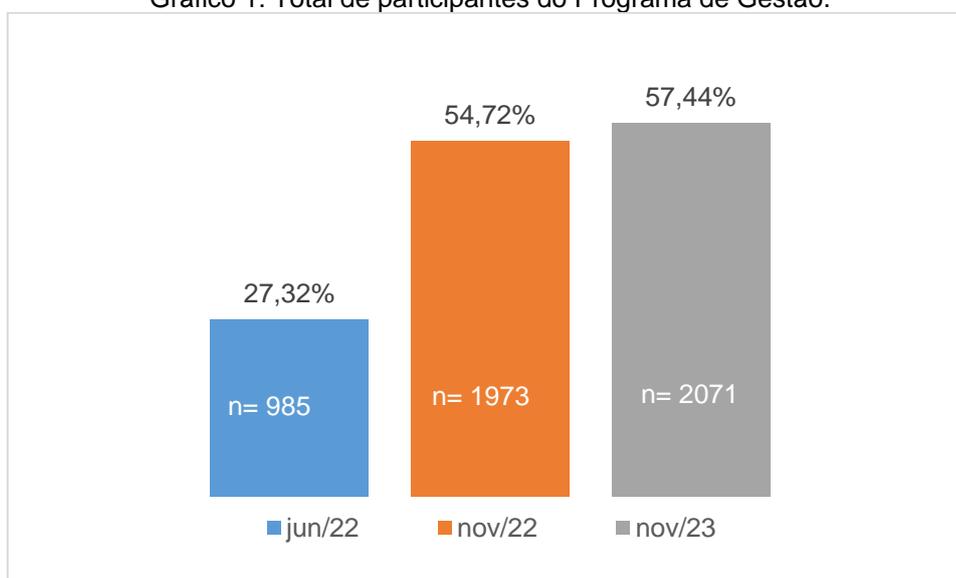
<sup>3</sup> Sistema Teleport: <https://www.uff.br/?q=adesao-ao-programa-de-gestao-e-pelo-sistema-teleport-confira>.

gerenciamento do Programa de Gestão da UFF, cujos perfis de usuários são as chefias e os servidores.

Segundo essa normativa, o servidor que optar por aderir ao PG só fará jus ao auxílio-transporte nos dias em que se deslocar para a unidade (art.58), sendo vedado o pagamento do adicional noturno (art.59), de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer outras relacionadas à atividade presencial (art. 60).

O período de ambientação do programa de gestão na universidade foi de 06/06/2022 à 06/12/2022, após esse período foi realizado o relatório de ambientação. No gráfico 1 é possível observar a evolução da adesão dos participantes no período de ambientação, considerando que a UFF possui ao todo 3605 servidores. É importante ressaltar que nem todos os cargos são elegíveis para o teletrabalho e que o Programa de Gestão teve a adesão de quase 60% dos servidores.

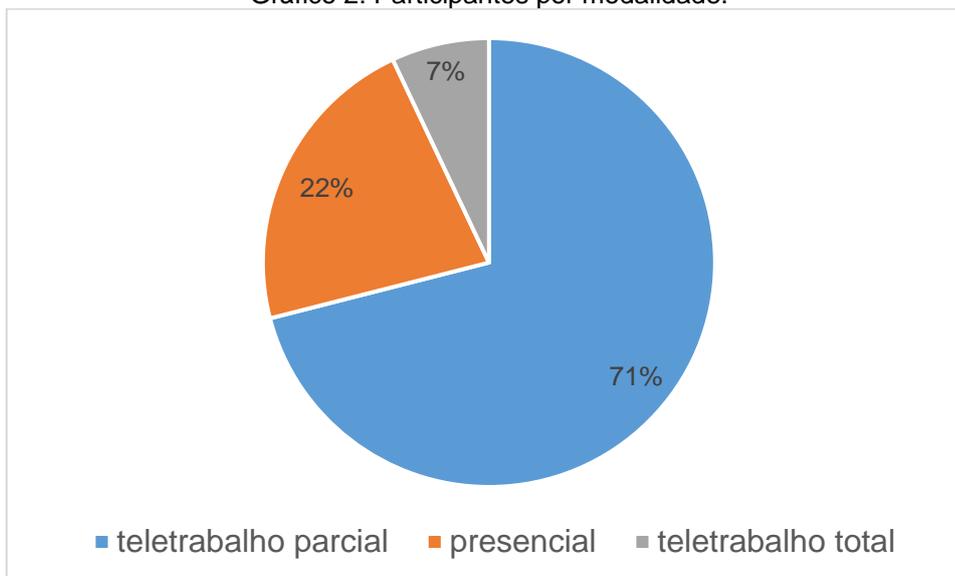
Gráfico 1: Total de participantes do Programa de Gestão.



Fonte: Elaboração da autora.

Quanto às possibilidades de adesão ao PG, o gráfico 2 apresenta os percentuais de adesão de acordo com cada modalidade: teletrabalho integral, teletrabalho parcial ou trabalho presencial. Em cada unidade, quem decide a quais modalidades do programa de gestão a unidade irá aderir é o gestor máximo da unidade, cabendo aos funcionários decidirem se querem ou não participar do PG.

Gráfico 2: Participantes por modalidade.



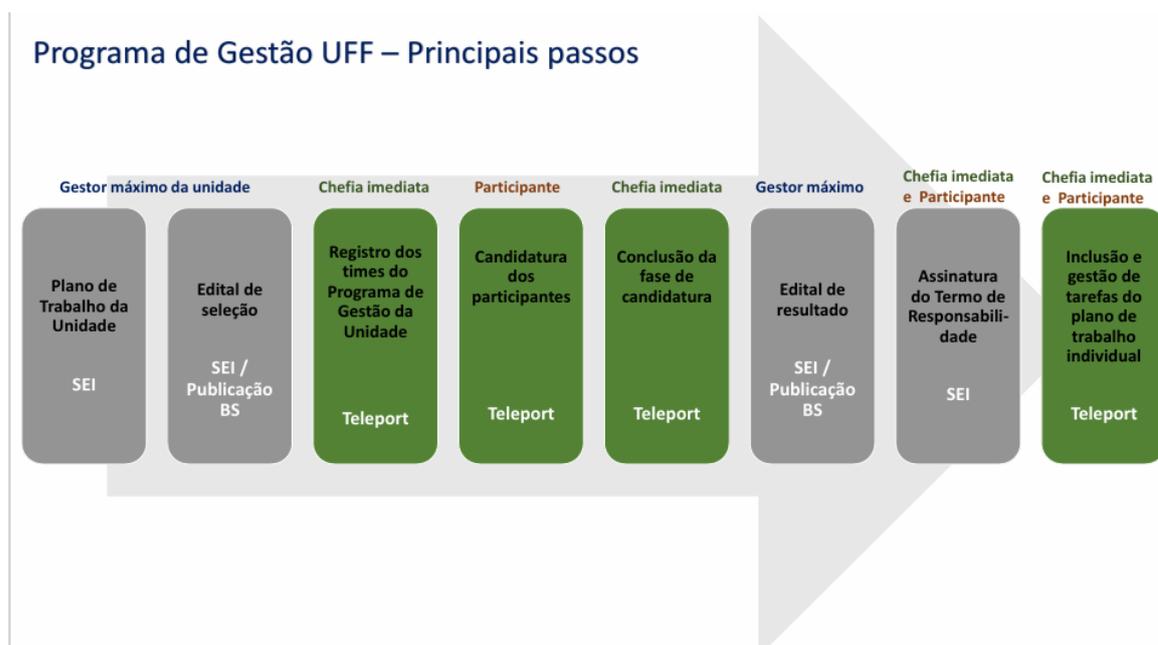
Fonte: UFF (2022).

Segundo o relatório de ambientação, os gestores avaliaram que 81,5% dos participantes apresentam um grau de comprometimento bom ou muito bom, não trazendo prejuízos na entrega de serviços da Universidade, orientando a continuação do PG na universidade.

Em 06 de abril de 2023, foi publicada a Instrução Normativa GAR/RET/UFF N.º 57, que revogou todas as normativas anteriores sobre a regulamentação do Programa de Gestão. Dentre as mudanças efetuadas em relação à IN 28/2022, no art. 2º inciso IV foram excluídos os contratados temporariamente regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. A normativa também estabeleceu que as atividades do Plano de Trabalho da Unidade (PTU) devem estar previstas na Tabela de Atividades vigente, e deverão estar coadunadas com o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), quando houver, vinculando as atividades do teletrabalho com o planejamento estratégico da unidade. Ao art. 10 que trata do Edital do PG de cada unidade, foram acrescentados os incisos II (as entregas esperadas) e V (o período de vigência, que não poderá extrapolar o prazo do PTU aprovado).

A figura 1 sintetiza as etapas necessárias para adesão da unidade ao Programa de Gestão.

Figura 1: Fluxo de adesão ao Programa de Gestão



Fonte: UFF, 2022.

A IN 57/2023, seguiu o decreto 11.072/2022 no que tange a disciplinar o teletrabalho de servidores no exterior, sendo possível para substituir os afastamentos permitidos em lei. Outra novidade trazida pelo Art. 32. é que a cada período de 40 (quarenta) dias, a partir da criação do PTI, será calculada de forma automática pelo sistema informatizado, de que trata o artigo 59, uma Nota Final para o participante que será resultante da média simples das notas atribuídas pela chefia para cada atividade definida. Só poderá permanecer no programa o servidor que obtiver nota final seja igual ou superior à 5 (cinco).

Com base na IN 57/2023, a Comissão Permanente do Programa de Gestão (CPPG) elaborou o relatório do PG referente ao ano de 2023. Os gestores avaliaram o grau de comprometimento de 80% dos participantes como bom ou muito bom. Foi destacado que o PG foi mantido em todas unidades que haviam aderido inicialmente, não havendo nenhum pedido de revogação. Além disso, em 2023 houve um aumento de 98 servidores que optaram por aderir ao PG, totalizando 2071 participantes na universidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, buscando apresentar as técnicas e métodos adotados. Além disso, foi apresentado o contexto da unidade investigada, os aspectos éticos da pesquisa e o método de coleta de dados.

Segundo Gil (2008) cabe neste momento apresentar os caminhos que foram adotados ao longo do trabalho visando atingir a finalidade da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A natureza da presente pesquisa é aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. (Gerhardt; Silveira, 2009, p.35)

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratória-descritiva, pois seu objetivo é “proporcionar mais familiaridade com o problema”, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado. Enquanto que a pesquisa descritiva, visa caracterizar determinado grupo, e também, para “identificar possíveis relações entre variáveis”. (Gil, 2010, p. 27)

O método de abordagem adotada para a realização desta pesquisa foi a qualitativa. “As pesquisas quantitativas privilegiam a tentativa de obter uma mensuração precisa, que permita comparar a frequência dos fenômenos. As qualitativas, por sua vez, pretendem obter uma compreensão mais profunda do contexto e da visão dos próprios atores para poder interpretar a realidade” (Cano, 2012, p. 108-109).

Os métodos qualitativos e quantitativos devem ser vistos como complementares e não como campos rivais. Ao utilizar vários pontos de vista é possível se obter maior precisão do fenômeno estudado, levando a resultados mais válidos (Jick, 1979). Essa abordagem mista, se justifica para atender aos objetivos da pesquisa que é conhecer as vantagens e desvantagens que o teletrabalho trouxe para os servidores e para os gestores da unidade de pesquisa.

O delineamento da pesquisa foi escolhido o *survey*, a fim de obter as opiniões dos servidores técnicos-administrativos acerca do teletrabalho. Paranhos *et al* (2013, p. 10) salientam que “a pesquisa de *survey* tem múltiplas finalidades. Sempre que o pesquisador estiver interessado em identificar opiniões, atitudes, valores, percepções, etc., ele pode empregar o *survey* como técnica de coleta de dados”. O *survey* aplicado (Apêndice C) nesta pesquisa foi baseado no questionário formulado por Palacios e Aguirre (2021), para analisar a implantação do teletrabalho na secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul.

As principais vantagens da utilização do *survey* segundo Gil (2008, p. 56) são: “o conhecimento direto da realidade”, pois é baseada na informação obtida diretamente com os entrevistados; “economia e rapidez”, pois é possível obter muitos dados em pouco tempo; “quantificação”, o agrupamento dos dados facilita a análise estatística.

Como desvantagens o autor (*idem*) evidencia a “ênfase nos aspectos perspectivos” que podem levar a dados distorcidos, pois são baseados na análise subjetiva do entrevistado; ocasionando “pouca profundidade no estudo”, possui limitações para estudos mais aprofundados; possuindo “limitada apreensão do processo de mudança”, pois oferece uma visão do problema naquele momento, não indicando tendências ou variações.

Previa-se a realização de grupos focais, a fim de complementar as informações obtidas no *survey*. Mas ao final do questionário, os servidores foram indagados se desejavam participar da etapa seguinte da pesquisa, que consistiria na realização do grupo focal, e não houveram voluntários para essa etapa da pesquisa, o que impossibilitou sua realização.

Com os gestores foi realizada entrevista semiestruturada, que de acordo com a preferência do entrevistado se realizou na modalidade presencial ou virtual, através do *Google Meet*, com uma duração que variou de 15 à 60 minutos. O objetivo desta etapa foi conhecer as experiências e percepções dos gestores acerca da implementação do teletrabalho na unidade. O roteiro da entrevista está no Apêndice D – Roteiro da Entrevista com os gestores, e foi adaptada do questionário aplicado aos gestores por Filardi (2020).

Para Veiga e Godim:

A entrevista é uma técnica através da qual o pesquisador se coloca diante do participante para quem faz perguntas com o objetivo de obter informações que contribuam para a investigação. Trata-se de um diálogo assimétrico em que o pesquisador busca coletar dados e o interlocutor se apresenta como fonte de informação. As entrevistas procuram explorar o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e desejam. (2001, p. 5).

Minayo (2007, p.64) explica que a entrevista semiestruturada é uma conversa entre duas pessoas, combinando “perguntas fechadas e abertas em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”, permitindo a triangulação dos dados, obtidos por meio de fontes diversificadas de evidências (Gomes, 2021).

Essa técnica de coleta de dados, através do diálogo com o entrevistado, permite uma maior compreensão de suas percepções e sentimentos, devido a flexibilidade das perguntas e respostas sobre o tema investigado (Veiga e Godim, 2001).

O quadro 6 apresenta os atributos da pesquisa de forma categorizada, facilitando a sua compreensão.

Quadro 6 – Caracterização da Pesquisa

Dimensão	Tipo
Natureza	Aplicada
Abordagem	Quali-quantitativa
Quanto aos objetivos	Exploratória-descritiva
Quanto aos procedimentos	Pesquisa de Campo
Delineamento da pesquisa	Survey
Técnica de coleta de dados	Questionário e entrevista semiestruturada

Fonte: Elaboração da autora (2024).

### 3.2 Contexto da Unidade Investigada

Para um melhor entendimento do contexto da realidade investigada, a seguir será apresentado um breve histórico da Faculdade de Medicina (CMM/UFF).

Em 25 de junho de 1925 foi fundada a Faculdade Fluminense de Medicina por Antônio Pedro e Sena Campos, inicialmente como um estabelecimento privado. O primeiro prédio da Faculdade Fluminense de Medicina (FFM), foi cedido pelo município de Niterói em 1927, onde atualmente funciona o prédio do Instituto Biomédico, localizado na Rua Prof. Ernani Pires de Melo, 101.

Em janeiro de 1931, o Interventor Federal Plínio Casado cedeu um novo prédio à FFM, situado à Rua Visconde de Moraes nº 101, que sediou o curso de Medicina até 1968. Em outubro do mesmo ano, a faculdade passou a ser mantida pelo Estado, sendo subvencionada pelos cofres públicos estaduais. A 26 de março de 1938 o decreto transformou a Faculdade de Medicina em Instituto Autônomo, e a Faculdade Fluminense de Odontologia volta a ser a Escola Anexa de Odontologia. A Congregação da Faculdade de Medicina organizou-se como uma sociedade de direito privado. A escola passou a submeter-se à inspeção federal permanente.

Esta situação de privatização perdurou até dezembro de 1950, quando a Faculdade foi federalizada, o que melhorou as condições de ensino, com as verbas destinadas pelo Governo. Nessa época, os funcionários estavam com seus salários atrasados, receberam seus salários e foram transformados em funcionários públicos federais. Durante dez anos, a Faculdade Fluminense de Medicina existiu como uma escola federal isolada de ensino superior.

A lei 3.848, de 18 de dezembro de 1960, criou, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ), com a incorporação das Faculdades de Direito de Niterói, da Faculdade Fluminense de Medicina, da Faculdade de Farmácia e Odontologia do Estado do Rio de Janeiro, da Faculdade Fluminense de Odontologia e da Faculdade de Medicina Veterinária, e ainda com a agregação da Faculdade Fluminense de Filosofia, da Faculdade Ciências Econômicas, da Escola Fluminense de Engenharia, da Escola de Enfermagem, e da Escola de Serviço Social. Em 1961, as cinco escolas agregadas foram definitivamente incorporadas à Universidade. A lei nº. 4.831 de 5 de novembro de 1965 alterou a denominação para Universidade Federal Fluminense (UFF).

Em 1968, a sede da Faculdade de Medicina foi transferida para o Hospital Universitário Antônio Pedro (HUAP), onde funcionou até 2023. Em 2008, após a UFF aderir ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do Ministério da Educação (MEC) instituído pelo

Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, através do melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos existentes nas universidades federais, ressaltando a necessidade de preservação da qualidade no ensino de graduação da educação pública, a nova sede da Faculdade de Medicina começou a ser planejada, iniciando sua construção em 2012. Após, as obras ficarem paralisadas por falta de verbas, em 2021 as obras foram retomadas com o recebimento de verbas oriundas de emendas parlamentares, sendo finalizada as obras da nova sede em 2023.

Atualmente a Faculdade de Medicina está localizada na Rua Desembargador Athayde Parreiras, nº 100, no Bairro de Fátima, ao lado do HUAP. Possui 1113 alunos de graduação<sup>4</sup>, 256 docentes<sup>5</sup> e 41 servidores. Além disso, a unidade oferece 20 cursos de pós graduação *lato sensu* (especialização) e 9 cursos de pós graduação *strictu sensu* (mestrado e doutorado), atendendo a quase 400 alunos de pós graduação.

A unidade possui 41 servidores, destes 20 servidores aderiram ao PG na modalidade presencial, 21 aderiram na modalidade de teletrabalho parcial. Apenas um servidor que inicialmente havia aderido ao PG, decidiu sair do programa após o período de ambientação optando por retornar ao controle de ponto. Dessa forma, a amostra foi composta por 20 servidores técnicos-administrativos que aderiram ao programa de gestão na modalidade de teletrabalho parcial e suas respectivas chefias, que totalizam 13 gestores que estão participando como avaliadores no PG.

Os setores onde atuam os docentes e servidores da Faculdade de Medicina, são distribuídos conforme a tabela 2:

Tabela 2: Distribuição dos Setores da Faculdade de Medicina

Setores CMM	Sigla	nº de prof.	nº de func.	nº de chefias
Direção da Faculdade de Medicina	CMM	*	6	1

<sup>4</sup> Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação / Abril – 2024. Disponível em: < [https://app.uff.br/transparencia/perfil\\_graduando?utf8=%E2%9C%93&curso=16](https://app.uff.br/transparencia/perfil_graduando?utf8=%E2%9C%93&curso=16)>. Acesso em: 12 abr. 2024.

<sup>5</sup> Fonte: Sistema de Transparência da UFF. Pessoas. Disponível em: < [https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe\\_servidores/?native\\_filters\\_key=GdvCXEBpjjxN3XiwezWboLuSSCZkjJ3c7siSZPhCGRZAzs4EWAnGALs5SUMNYMeM](https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe_servidores/?native_filters_key=GdvCXEBpjjxN3XiwezWboLuSSCZkjJ3c7siSZPhCGRZAzs4EWAnGALs5SUMNYMeM)>. Acesso em 12 abr. 2024.

Coordenação do Curso de Graduação	MGM	*	6	1
Comitê de Ética em Pesquisa	CEP	*	2	1
Departamento de Cirurgia Geral e Especial.	MCG	75	2	1
Departamento de Medicina Clínica	MMC	78	2	1
Departamento de Patologia	MPT	40	2	1
Departamento Materno-Infantil	MMI	37	1	1
Departamento de Radiologia	MRD	13	1	1
Departamento de Saúde Mental	MSM	13	0	1
Secretária Geral de Pós-Graduação <sup>2</sup>	SGPG	*	2	*
Esp. em Dermatologia	MPD	*	1	1
Esp. em Neurologia	PGN	*	1	1
Esp. em Radiologia	PGR	*	MSD	1
Esp. em Análises Clínicas (autofinanciado)	CEAC	*	MSD	1
Esp. em Cardiologia (autofinanciado)	ESPCAR	*	C	1
Esp. em Geriatria e Geront. Interd. (autofinanciado)	PGG	*	1	1
PPG <sup>3</sup> em Ciências Cardiovasculares	PPGCCV	*	1	1
PPG <sup>3</sup> em Ciências Médicas	PPGCM	*	1	1
PPG <sup>3</sup> em Medicina (Neurologia)	PPGN	*	1	1
PPG <sup>3</sup> em Patologia	MPW	*	1	1
Mestrado Profissional em Saúde Materno-Infantil	PMT	*	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>256</b>	<b>41</b>	<b>20</b>
<sup>1</sup> além dos 2 técnicos administrativos, possui 9 técnicos de laboratório, que não foram contabilizados.				
<sup>2</sup> Atende a 14 Cursos de Especialização, são eles: Anestesiologia, Cirurgia Geral, Cirurgia Plástica, Doenças Infecciosas e Parasitárias, Doenças Sexualmente Transmissíveis, Gastroenterologia, Hematologia Clínica, Oftalmologia, Otorrinolaringologia, Pediatria, Pneumologia, Psiquiatria, Tocoginecologia.				
* Está subordinado à direção da unidade.				
<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação (PPG) que oferece mestrado e doutorado				
* os professores que estão distribuídos nos departamentos, são os mesmos que atuam nos outros setores da CMM				
MSD = mesmo servidor do departamento				
C- Contratado				

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

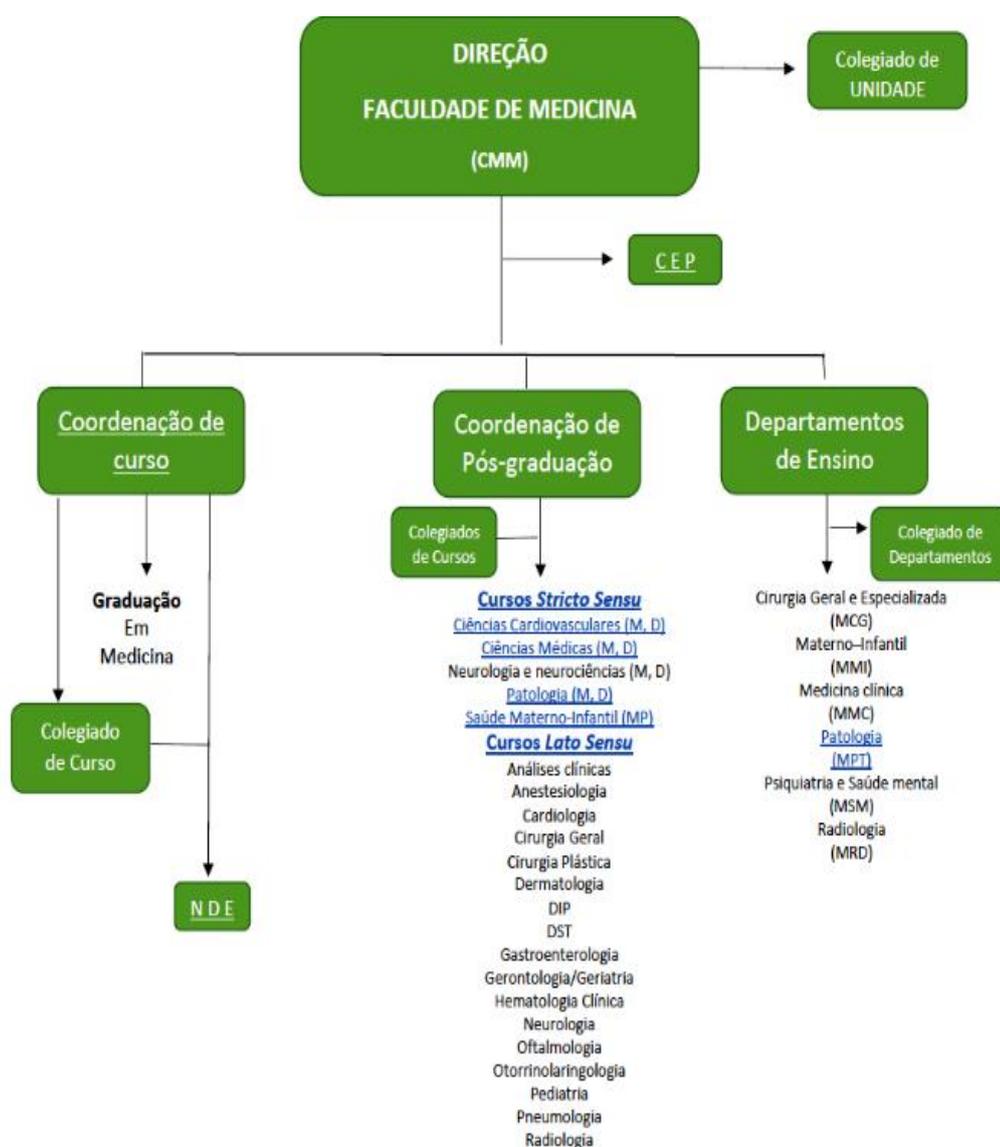
A escolha da Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense como local de pesquisa, se deve ao fato da implementação do Programa de Gestão na unidade e ao fato da pesquisadora ser uma teletrabalhadora nesta unidade de

ensino, o que viabiliza a coleta de dados e informações. Segundo Vergara (2004, p. 51) o critério de acessibilidade, o qual, “longe de qualquer procedimento estatístico seleciona elementos por facilidade de acesso a eles”. Na pesquisa em questão a facilidade é compreendida como possibilidade de acesso. Outro fator que influenciou a escolha desta unidade, foi a grande redução de funcionários que a unidade sofreu desde 2019, quando os contratos dos 15 colaboradores terceirizados foram reiniciados, somente nesta unidade. Somado a isso, vários cargos foram extintos através dos Decretos nº 9.262/2018 e 10.185/2019, sendo determinado que após a aposentadoria do servidor ocupante de cargo extinto, não haveria reposição, contribuindo para a precarização do trabalho. Um exemplo é o cargo auxiliar em administração, nível C, que a unidade perdeu 5 servidores desde 2019. Essa redução drástica de servidores é um reflexo do que ocorre na administração pública brasileira.

Na tabela 2, também é possível observar que a maioria dos setores da faculdade de medicina, operam com apenas 1 servidor, sendo que em alguns setores como na radiologia, o mesmo servidor é responsável pelo departamento e pelo curso de especialização *lato sensu* em radiologia.

Para melhor compreensão do modelo hierárquico adotado pela unidade, na figura 2 é possível visualizar o organograma da CMM.

Figura 2: Organograma da Faculdade de Medicina



Fonte: Faculdade de Medicina (site).

Cabe ressaltar que as informações apresentadas neste breve histórico foram extraídas do site oficial da Faculdade de Medicina<sup>6</sup>, do Instituto Biomédico<sup>7</sup> e da Universidade Federal Fluminense<sup>8</sup>.

A participação nesta pesquisa foi delimitada aos servidores técnicos-administrativos da Faculdade de Medicina (CMM), que aderiram à modalidade de

<sup>6</sup> Faculdade de Medicina. Site oficial. Disponível em: <[https://medicina.uff.br/?page\\_id=449](https://medicina.uff.br/?page_id=449)>. Acesso em: 12 abr. 2024.

<sup>7</sup> Instituto Biomédico. Site oficial. Disponível em: <<http://biomedico.uff.br/direcao>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

<sup>8</sup> UFF. Site oficial. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=grupo/dados-abertos>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

teletrabalho parcial através do Programa de Gestão, e aos gestores que além de serem avaliadores dos teletrabalhadores no Teleport e são suas chefias imediatas.

### **3.3 Aspectos Éticos e Legais da Pesquisa**

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Medicina da UFF (CEP-FM/UFF), cumprindo as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre pesquisa envolvendo seres humanos (Brasil, 2012). O projeto de pesquisa aprovado pelo parecer número 6.603.931, sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 74847523.5.0000.5243.

O critério de inclusão para participar da pesquisa é ser participante do Programa de Gestão, na qualidade de servidor teletrabalhador ou chefia avaliadora, e lotado na referida unidade acadêmica, foram excluídos os servidores ou docentes que estavam de férias ou licença médica ou por motivo de saúde estejam impossibilitados de participar da pesquisa.

Os candidatos foram convidados a participar da pesquisa por e-mail (a pesquisadora tem acesso aos contatos, pois trabalha na mesma unidade que os respondentes); os quais responderam se aceitam ou não participar da pesquisa através do e-mail recebido. Após o aceite do convite, o candidato a participante da pesquisa recebeu por e-mail o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) (apêndices A e B) para sua anuência. Foi garantido o caráter de sigilo e de voluntariedade em participar do estudo, bem como o compromisso de divulgação de seus resultados. Todos os participantes estiveram livres para retirar o seu consentimento durante sua participação no estudo, a qualquer momento.

Após a devolução do TCLE assinado os servidores receberam por e-mail o link para responder ao questionário, e os gestores foram contactados para agendar a entrevista.

Houve solicitação, por meio de Carta de Anuência, da autorização da Direção da Faculdade de Medicina para realização da pesquisa. A presente pesquisa iniciou sua coleta de dados após aprovação do CEP/FM/UFF obedecendo a todos os preceitos da Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

### 3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Após a finalização dos estudos exploratórios sobre a temática e definidos os sujeitos da pesquisa, foi aplicado o pré-teste através da ferramenta *Google Forms* com três servidores técnicos-administrativos pertencentes a diferentes unidades da UFF, para identificar possíveis dificuldades na formulação das proposições. O pré-teste objetiva assegurar a validade e precisão do questionário (Gil, 2008). Após a obtenção das respostas, foi perguntado aos respondentes se havia alguma sugestão ao formulário. Foram incorporadas ao formulário as sugestões apresentadas.

O questionário é uma forma de investigação, composta por um grupo de questões que são dadas a pessoas, para obter informações relacionadas a conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. As perguntas do questionário devem representar os objetivos da pesquisa por meio de questões específicas (Gil, 2008).

Com este intuito, as questões objetivaram conhecer os aspectos relacionados a implementação do teletrabalho e sua relação com a rotina de trabalho e administração dos compromissos familiares, vantagens e desvantagens percebidas.

Antes do envio do questionário, foi realizado contato com os servidores, para sensibilizá-los a responderem ao formulário, e foi disponibilizado por e-mail o link para o questionário digital alocado no website *Google Forms* (<https://forms.gle/dnHUGCR6RUcJgV8B9>) também disponível no Apêndice A.

De acordo com Peters e Heusinkveld (2010), uma forma de verificar a percepção dos indivíduos da organização sobre o teletrabalho é a percepção sobre as vantagens/melhorias e desvantagens/dificuldades do trabalho.

No formulário enviado aos teletrabalhadores também foi feita uma pesquisa de perfil sociodemográfico, para que pudessem ser realizadas correlações com as respostas apresentadas. As questões sobre as características dos participantes foram feitas em sistema de múltipla escolha.

As proposições do formulário foram adaptadas do questionário elaborado por Palacios e Aguirre (2021), para aferir quais as vantagens e desvantagens são percebidas pelos servidores da unidade estudada. Para avaliar a opinião dos servidores sobre o teletrabalho foi utilizada a escala de Likert, de cinco pontos, escalonada da seguinte forma: (1) discordo totalmente; (2) discordo um pouco; (3) não

concordo nem discordo; (4) concordo um pouco; (5) concordo totalmente, e (6) prefiro não responder.

O questionário foi aplicado após aprovação da pesquisa no CEP, em dezembro de 2023, no período de janeiro de 2024 a março de 2024, através do envio do link para amostra selecionada. Vale ressaltar que esta etapa da pesquisa atingiu 95% do seu público-alvo, visto que somente um servidor da unidade que está em teletrabalho, não respondeu ao questionário.

Na segunda etapa da pesquisa foi realizada a entrevista semiestruturada com os gestores dos servidores em teletrabalho da unidade estudada, buscando coletar suas experiências e percepções, sobre os impactos da implementação do teletrabalho no setor. Gil (2008) salienta que a elaboração das entrevistas estruturadas, é semelhante à redação do questionário, podendo o questionário ser convertido num roteiro de entrevista e vice-versa. Dessa forma, as perguntas da entrevista foram adaptadas da Avaliação dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho, elaborado por Filardi, Castro e Zanini (2020). O roteiro da entrevista está disponível no apêndice D.

O convite para participar na pesquisa foi enviado aos 13 gestores por e-mail, sendo agendadas conforme a preferência dos participantes. Foram realizadas 2 entrevistas presenciais e 4 entrevistas virtuais, através do aplicativo *Google Meet*, totalizando 6 (seis entrevistas), no período de fevereiro de 2024 a março de 2024. Foi solicitado ao entrevistado autorização para gravação da entrevista, ao que todos concordaram, sendo os relatos gravados, e posteriormente transcritos na íntegra pela pesquisadora. Gil (2008) considera que o registro feito a partir da gravação é o método mais confiável para reproduzir as respostas obtidas em cada pergunta, isso porque a gravação eletrônica preserva o conteúdo da entrevista, que pode ser complementada com anotações do pesquisador, julgadas pertinentes e feitas à parte em um diário de campo. A gravação da entrevista permite que o entrevistador se concentre no diálogo com o entrevistado (Veiga e Godim, 2001).

### **3.5 Análise dos Dados**

As proposições do formulário foram divididas em 4 (quatro) categorias para serem analisadas em relação ao teletrabalho, são elas: vantagens profissionais,

vantagens pessoais, desvantagens profissionais e desvantagens pessoais, conforme elencado no quadro 7. Essa divisão é necessária, pois o trabalho remoto afeta o servidor público tanto em sua vida pessoal como na profissional.

Quadro 7- Divisão dos enunciados do questionário

Aspecto	Atributos	Questões
Vantagem	Profissional	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 27, 32, 36
Vantagem	Pessoal	3, 7, 11, 15, 19, 23, 30, 34, 38
desvantagem	Profissional	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 29, 33, 37
desvantagem	Pessoal	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 31, 35, 39

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas foram coletadas de modo a não permitir a identificação dos respondentes, e ordenadas por ordem de recebimento das respostas. Foram obtidas 21 respostas ao formulário, sendo descartadas 2 respostas, pois o respondente declarou que estava na modalidade presencial do programa de gestão, não atendendo aos requisitos da pesquisa. A metodologia para análise dos dados utilizada foi a estatística descritiva para melhor conhecer o perfil dos respondentes e como eles entendem as questões relacionadas à implementação do teletrabalho, não sendo necessária a utilização de testes estatísticos.

Conforme conceitua Belfiore (2015), a estatística descritiva, por meio da caracterização e síntese dos dados observados, permite que o pesquisador tenha melhor compreensão sobre o comportamento destes, com o auxílio de tabelas, gráficos e medidas-resumo. O programa utilizado para análise dos dados coletados, para construção de gráficos e tabelas, além de aferição de frequências de respostas nas variáveis, foi o *software Excel 2021* versão 2108.

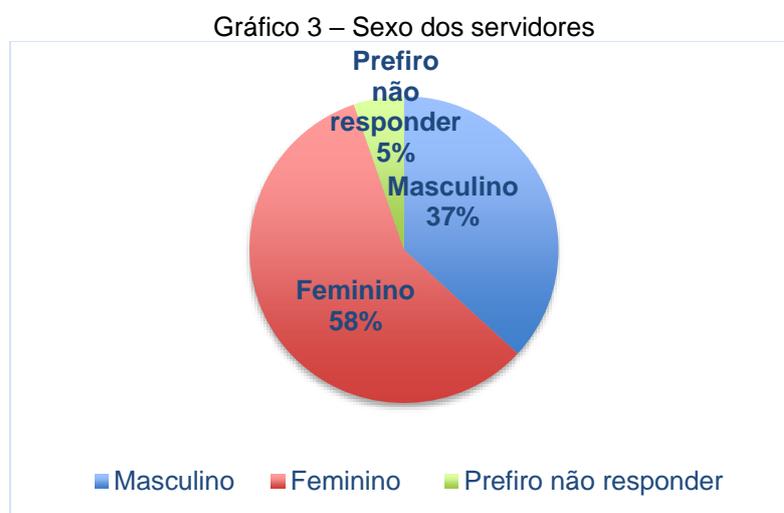
### 3.5.1 Análise do Perfil dos Teletrabalhadores

Com o objetivo de permitir que os participantes primeiro respondessem as questões sobre o objetivo da pesquisa, as perguntas sobre o perfil dos servidores foram colocadas no final do questionário. Essa sugestão foi dada pelo professor Eduardo de Brito da banca de qualificação do mestrando Pedro Henrique Sato,

realizada no dia 29 de novembro de 2023. Entretanto, na análise dos dados, a ordem foi invertida, sendo iniciada a análise pelos dados sociodemográficos dos servidores técnicos-administrativos da unidade pesquisada que compõem a amostra, e posteriormente foram analisados os dados referentes ao teletrabalho.

Foram incluídas duas perguntas, uma sobre a organização familiar, no que se refere a responsabilidade no cuidado de crianças, idosos ou deficientes; e outra sobre o tempo de deslocamento da residência para o local de trabalho. Ambas questões possuem o objetivo de verificar o impacto que essas variáveis podem ter nas respostas dos servidores.

Iniciando a análise dos dados, o gráfico 3 demonstra que a maioria dos participantes eram do sexo feminino. Os percentuais verificados na amostra são compatíveis com os encontrados na população estudada. Segundo o Portal de Transparência da UFF<sup>9</sup>, a faculdade de medicina é composta por 57% do sexo feminino e 43% do sexo masculino, e também com a divisão presente na Universidade entre os sexos que é composta de 56% de mulheres e 44% de homens.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à idade, a maioria dos servidores que participaram da pesquisa possuem entre 31 a 50 anos (79%). Vale observar que nenhum dos servidores está na faixa de 21 à 30 anos. Não foram localizados dados públicos sobre a faixa etária dos servidores da UFF.

<sup>9</sup> Informações disponíveis no painel de pessoas da UFF. Disponível em: <[https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe\\_servidores/](https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe_servidores/)>. Acesso em: 27 abr. 2024.

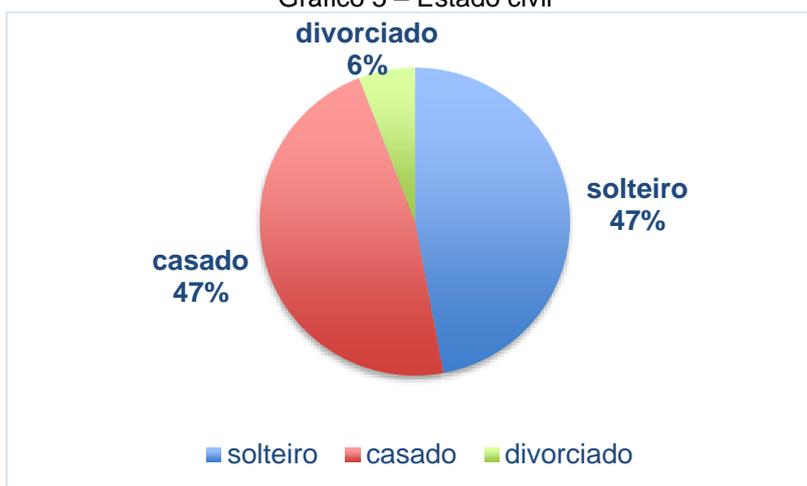
Gráfico 4 – Faixa etária dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil, no gráfico 5 é possível visualizar que a proporção de casados ou que vive em união estável é a mesma da categoria dos solteiros. Não houve a participação de nenhum viúvo. Esses percentuais diferem um pouco da realidade brasileira que é composta de 46% de pessoas casadas e 43% de solteiros, segundo informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2009)<sup>10</sup>, porém dados mais recentes demonstram um crescimento do percentual de pessoas solteiras e a diminuição de pessoas casadas no país.

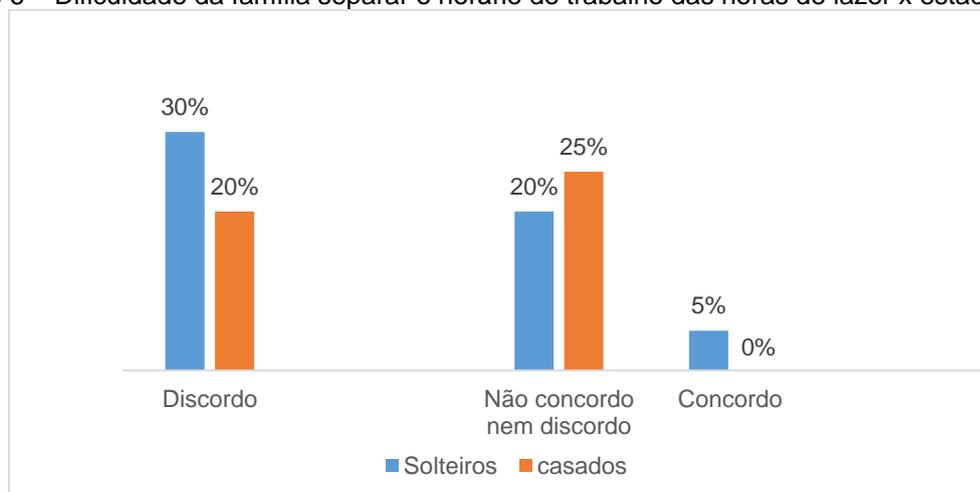
Gráfico 5 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>10</sup> IBGE: Brasil tem mais pessoas casadas que solteiras. Disponível em: <<https://tnonline.uol.com.br/noticias/geral/,42764,08,09,ibge-brasil-tem-mais-pessoas-casadas-que-solteiras?d=1>>. Acesso em: 27 abr. 2024.

Gráfico 6 – Dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer x estado civil



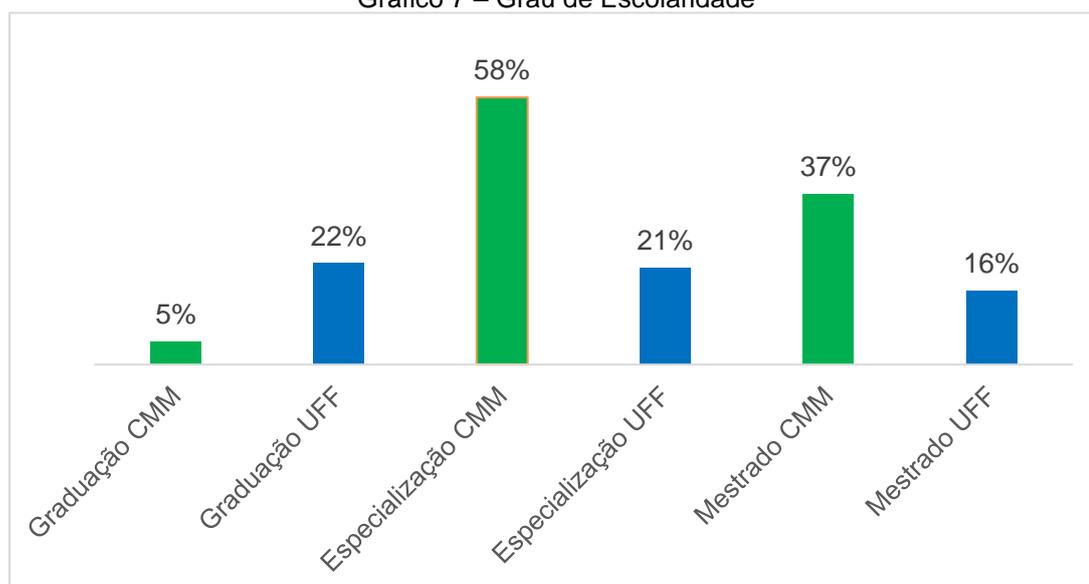
Fonte: Dados da pesquisa.

Cruzando entre as variáveis do estado civil com as respostas, foi possível perceber que os solteiros tiveram mais facilidade para separar o horário de trabalho das horas de lazer com a família (afirmação 28) do que os casados. Abbad *et al* (2021, p. 1659) destaca que é importante buscar o “equilíbrio entre as demandas de trabalho, família e afazeres domésticos” para evitar a sobrecarga, a exaustão e a diminuição da produtividade.

No gráfico 7 é demonstrado o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa comparado ao percentual dos servidores da instituição com mesmo nível de classificação do cargo, no qual constatou-se que uma porcentagem maior dos entrevistados possui especialização e mestrado. Na unidade pesquisada apenas 5% possui apenas graduação e nenhum dos entrevistados possui apenas ensino médio, que é a escolaridade mínima para o cargo técnico em administração. Dentre os participantes da pesquisa nenhum possui doutorado, enquanto na instituição esse percentual é de 5%.

É possível observar que os servidores da faculdade de medicina que participaram da pesquisa, possuem em média um grau de escolaridade superior à média da instituição e à exigida para o cargo, indicando que a política de incentivo a qualificação, instituída pela Lei nº. 11.091/2006 está proporcionando um quadro de servidores mais qualificado à instituição, o que se espera que resulte na melhoria dos serviços prestados à população.

Gráfico 7 – Grau de Escolaridade



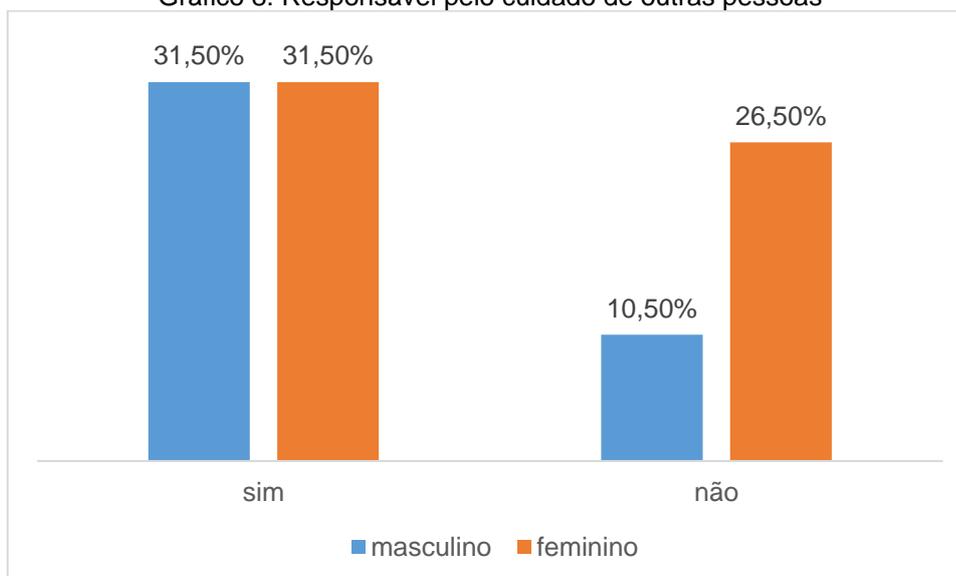
Fonte: Dados da pesquisa e Portal de Transparência UFF.

Na questão sobre a responsabilidade do servidor sobre o cuidado de outras pessoas (crianças, idosos ou deficientes), mais de 60% se declararam responsáveis pelo cuidado de outras pessoas, conforme disposto no gráfico 8. As mudanças no perfil social da população, com o aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, da população idosa, aliada a diminuição do número de filhos por mulher, faz com que muitas pessoas não possuam filhos para cuidar, mas possuam pais idosos que demandam sua atenção, por exemplo.

Foi feito um cruzamento entre as variáveis relacionadas aos servidores que declararam ser responsáveis pelo cuidado de outras pessoas, com o sexo do respondente, havendo um equilíbrio entre os homens e mulheres que são responsáveis pelo cuidado de familiares, diferentemente do que a pesquisa realizada pela OXFAM (2020) que revelou que as mulheres dedicam até 75% a mais do seu tempo ao trabalho de cuidado<sup>11</sup>. Entretanto, mais mulheres (26%) do que homens (10%) negaram serem responsáveis pelo cuidado de outras pessoas, o que demonstra uma maior participação masculina nas tarefas do lar que no passado eram quase exclusivamente femininas.

<sup>11</sup> Tempo de cuidar: O trabalho de cuidado não remunerado e mal pago e a crise global da desigualdade. Disponível em: [https://www.oxfam.org.br/wp-content/uploads/2021/04/1579272776200120\\_Tempo\\_de\\_Cuidar\\_PT-BR\\_sumario\\_executivo.pdf](https://www.oxfam.org.br/wp-content/uploads/2021/04/1579272776200120_Tempo_de_Cuidar_PT-BR_sumario_executivo.pdf). Acesso em: 16 abr. 2024.

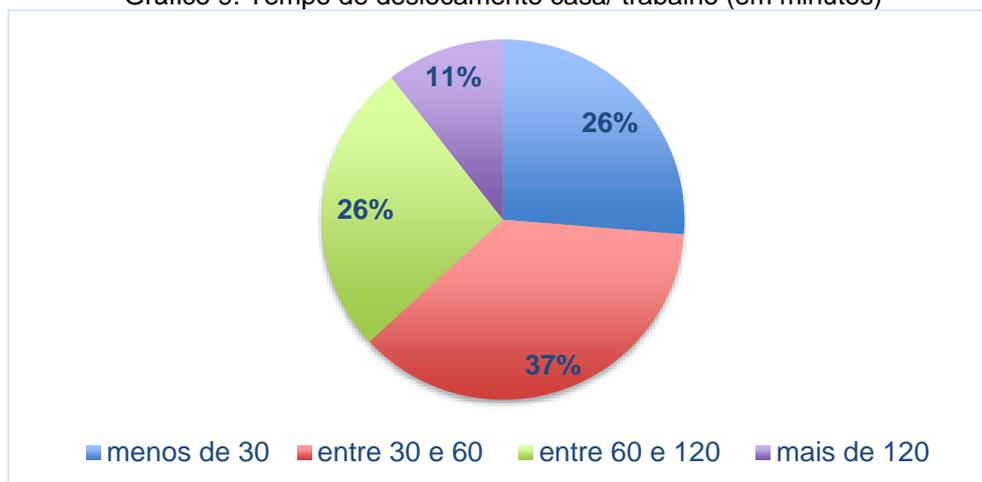
Gráfico 8: Responsável pelo cuidado de outras pessoas



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo que o servidor demora para se deslocar da sua casa até o trabalho as faixas de 30 a 60 minutos e de 60 até mais de 120 minutos tiveram 37% das respostas. Um percentual de 26% dos servidores mora próximo ao trabalho e gastam menos de 30 minutos no trajeto casa/trabalho. A economia do tempo no deslocamento casa/trabalho é um dos fatores que gera maior bem-estar e qualidade de vida aos teletrabalhadores (Rocha e Amador, 2018).

Gráfico 9: Tempo de deslocamento casa/ trabalho (em minutos)



Fonte: Dados da pesquisa.

Através das informações acima representadas, obtidas a partir da resposta do perfil sociodemográfico do questionário, foi possível delinear o perfil dos servidores estudados. No tópico 4.1, serão apresentadas as informações referentes aos aspectos específicos do teletrabalho, abordados na primeira parte do questionário.

### 3.5.2 Análise do Perfil dos Gestores

Na categoria gestores foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas, de acordo com a literatura, é comum as pesquisas terem uma participação menor de gestores, comparado ao número de teletrabalhadores (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Guerra *et al*, 2020; Palacios e Aguirre, 2021).

As quatro primeiras questões buscam mapear o perfil da chefia e posteriormente, as dez perguntas subsequentes, abertas, ofereciam espaço para que os participantes pudessem discorrer sobre a temática. Com intuito de preservar o anonimato dos participantes, os gestores foram chamados de G1 a G6. É importante salientar que todos os gestores na unidade pesquisada possuem o cargo de docente do magistério superior, sendo 2 da classe titular, 4 da classe associado e 1 adjunto.

O perfil dos gestores foi composto de 3 mulheres e 3 homens; sendo que 3 possuem mais de 61 anos, 2 estão na faixa etária de 41 a 50 anos e um entrevistado possui mais de 51 e menos de 60 anos. Todos possuem doutorado, e 5 deles também possuem pós-doutorado. É possível observar que os entrevistados possuem um alto grau de escolaridade, um dos requisitos para o cargo que ocupam. Além disso, todos já exercem o cargo de gestor há mais de 2 anos. No quadro 8, é apresentada uma visão geral do perfil dos 6 gestores que foram entrevistados.

Quadro 8: Perfil dos gestores

Gestor	Sexo	Faixa Etária	Grau de Escolaridade	Tempo de trabalho como gestor
G1	M	61 ou mais	Doutorado	entre 2 e 5 anos
G2	M	61 ou mais	Pós-Doutorado	acima de 5 anos
G3	M	41 a 50	Pós-Doutorado	entre 2 e 5 anos

G4	F	51 a 60	Pós-Doutorado	entre 2 e 5 anos
G5	F	61 ou mais	Pós-Doutorado	acima de 5 anos
G6	F	41 a 50	Pós-Doutorado	entre 2 e 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações obtidas com os 6 gestores entrevistados foram transcritas na íntegra, utilizando o programa computacional Microsoft Word 2021, versão 2108. Segundo Richardson (1985, p. 99) a base da entrevista em profundidade está na convicção que as pessoas envolvidas no processo têm opiniões que só podem ser descobertas através dessa abordagem. Portanto, o importante “é a qualidade das informações, não o número de entrevistados que compartilha a informação”.

O roteiro da entrevista foi composto de quatro questões sobre o perfil social do avaliador e posteriormente dez perguntas abertas para que os participantes pudessem discorrer sobre a temática. O questionário encontra-se no apêndice C.

As entrevistas foram codificadas e categorizadas, para que pudesse ser realizada a análise interpretativa (Veiga e Godim, 2001).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, foram apresentadas as análises e a discussão dos resultados desta pesquisa. Para isso, as informações encontradas nas respostas dos questionários e das entrevistas foram identificadas, ordenadas e tratadas.

Primeiramente foram analisadas as respostas fornecidas pelos servidores, através do questionário, que se encontra subdividido em levantamento sociodemográfico e nas questões referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da CMM/UFF sobre o teletrabalho. Cabe mencionar que as respostas obtidas foram analisadas de forma individual ou cruzadas, dependendo da temática.

Em seguida, foram trazidos os achados relativos às entrevistas com os gestores, que também foram subdivididos em duas partes, a primeira sobre os dados sociodemográficos e em seguida foi realizada a análise das entrevistas com os gestores da CMM/UFF.

### **4.1 A Percepção dos Servidores sobre o Teletrabalho**

Além das questões para levantamento do perfil do servidor, foram apresentadas 39 afirmações, às quais, os servidores expressaram seu grau de concordância ou discordância.

Conforme descrito na metodologia, as proposições do formulário foram divididas em 4 categorias: vantagens profissionais e pessoais, desvantagens profissionais e pessoais. Através da percepção dos respondentes sobre o novo modelo de trabalho, foi possível verificar os efeitos do programa de gestão para os servidores da Faculdade de Medicina/UFF.

Para as vantagens descritas em cada proposição, o elevado grau de concordância com as afirmações apresentadas evidenciaria o efeito benéfico que a implementação do teletrabalho teve para o grupo pesquisado. Enquanto uma taxa de concordância elevada com a desvantagem apresentada, demonstraria as dificuldades relacionadas ao teletrabalho.

O endereço da tabela das vantagens foi colorido de verde e o das desvantagens foi colorido de vermelho para facilitar a visualização. Bem como, as

proposições que obtiveram mais de 50% de respostas, de concordância, no caso das vantagens e, de discordância no caso das desvantagens, também foram coloridos de verde ou vermelho, conforme o caso.

Na tabela 3, foram compiladas as respostas dos teletrabalhadores quanto às melhorias que o *home office* proporcionou para os aspectos profissionais.

Tabela 3 – Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens profissionais do teletrabalho

Nº	Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente	prefiro não responder
1	Aumentou a produtividade no trabalho	0%	0%	5%	32%	63%	0%
5	Tornou o trabalho mais flexível	0%	0%	0%	21%	79%	0%
9	Ocasionou menos interrupções durante a execução das atividades	5%	21%	0%	21%	53%	0%
13	Melhorou os sistemas disponíveis na UFF (Ex. SEI)	0%	5%	21%	37%	37%	0%
17	Concedeu maior autonomia para a realização do trabalho	0%	5%	11%	21%	63%	0%
21	Aumentou o número de sistemas utilizados na execução das tarefas	26%	11%	37%	11%	16%	0%
25	Facilitou a definição das prioridades no trabalho	0%	0%	21%	26%	53%	0%
27	Melhorou a infraestrutura do local e trabalho pela mudança para a residência	0%	11%	21%	26%	37%	5%
32	Aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária	11%	11%	5%	26%	47%	0%
36	Melhorou a velocidade de acesso a dados	0%	0%	26%	26%	47%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o aspecto de vantagens do atributo profissional, é possível constatar que praticamente todas as vantagens esperadas em virtude do trabalho remoto foram percebidas pelos servidores, com exceção do enunciado de nº 21, que será analisado separadamente. Para efeitos de análise, em alguns casos os

resultados das alternativas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” foram somados, assim como “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

No tocante ao aumento da produtividade os servidores avaliaram que o teletrabalho melhorou seu rendimento laboral. Aderaldo *et al* (2017) destaca que esse aumento de produtividade associado ao teletrabalho está relacionado ao maior esforço do empregado para demonstrar resultados ao empregador, mesmo estando fora do escritório.

Os servidores foram unânimes em considerar que o trabalho ficou mais flexível (atributo nº 5), 84% acreditam que sua autonomia para a realização do trabalho aumentou (atributo nº 17), 79% julgaram que facilitou a definição das prioridades no trabalho (atributo nº 25), e 73% consideram que aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária (atributo nº 32). Esses resultados da pesquisa estão de acordo com as vantagens do teletrabalho elencadas no quadro 2, na página 18. Segundo Goulart (2009) o exercício da atividade remota flexibiliza o tempo e o ritmo de trabalho abandonando-se o método tradicional de gestão centralizada na observação presencial, e por conseguinte favorece a organização e o trabalhador em relação à produtividade e qualidade de serviço.

O atributo de nº 21 trata do aumento da quantidade de sistemas utilizados na execução das tarefas. Para 37% do público pesquisado essa situação não foi alterada, com a implementação da nova modalidade de trabalho enquanto que outros 37% discordam dessa afirmação. É possível inferir, que para a realização do teletrabalho, foram utilizados os mesmos sistemas que já vinham sendo implementados na universidade e estavam sendo utilizados no trabalho presencial.

Vale destacar que desde a publicação do Decreto nº 8.638 de 2016, que instituiu a Política de Governança Digital para o Poder Executivo Federal, a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) na qual a unidade pesquisada está inserida, vem trabalhando para se adaptar ao governo digital, sendo um marco na instituição a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em 2017, o que potencializou a adoção do PG, visto que os processos passaram a tramitar virtualmente, sem a necessidade do processo físico (Carneval, 2018). Essa modernização do serviço público, buscando favorecer o acesso e as informações à população, permitiram a expansão do teletrabalho na administração pública.

Apesar da maioria dos servidores não terem percebido o aumento da quantidade de sistemas que são utilizados para executar as tarefas, 73% observaram uma melhora dos sistemas existentes (atributo 13), e na velocidade de acesso a dados (atributo 36). Esses dados são relevantes, pois sem os sistemas e sem o acesso aos dados fora da instituição, torna-se impossível viabilizar o teletrabalho (Carneval, 2018).

Na tabela 4, foi compilada as respostas referentes a avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens profissionais do trabalho remoto. Sobre as expectativas dos resultados das dificuldades para os atributos abaixo, é de que possuam uma baixa taxa de concordância, o que evidenciaria que os prejuízos apontados não foram sentidos ou foram indiferentes em relação à execução do home office.

Tabela 4 – Avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens profissionais do teletrabalho

Nº	Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente	prefiro não responder
2	Elevou a quantidade de trabalho efetuada	5%	5%	21%	32%	32%	5%
6	Proporcionou menos oportunidades na carreira	53%	26%	5%	16%	0%	0%
10	Aumentou a distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>	32%	21%	11%	32%	5%	0%
14	Mostrou a deficiência dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	21%	5%	16%	26%	21%	11%
18	Ocasionou um maior nível de cobrança por parte da chefia	16%	11%	26%	37%	11%	0%
22	Demonstrou a falta que cursos de capacitação fazem	26%	21%	26%	11%	11%	5%
26	Apresentou resistência por parte dos gestores	11%	0%	21%	47%	16%	5%
29	Apresentou dificuldades constantes nos acessos remotos	42%	21%	11%	21%	5%	0%

33	Destacou a necessidade de legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto	16%	5%	16%	5%	53%	5%
37	Diminuiu o número de feedbacks proporcionados pela chefia	37%	26%	16%	21%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando a análise das desvantagens profissionais, as principais dificuldades sentidas durante a realização do teletrabalho, determinadas pelo alto grau de concordância dos respondentes, foram aquelas apresentadas nos enunciados 2, 14, 18, 26 e 33, os quais serão analisados a seguir.

Os funcionários sentiram um aumento da quantidade de trabalho efetuada (enunciado 2). Esse resultado está de acordo com outra pesquisa realizada, na qual houve um aumento de 26% nas metas de produtividade após a implementação do trabalho remoto (Bridi, Bohler & Zanoni, 2020). É necessário refletir nessas questões, pois o aumento da produtividade alcançada é muitas vezes reflexo da imposição de metas superiores do que as impostas aos trabalhadores presenciais (Tremblay, 2002).

Outra dificuldade percebida, foi a deficiência dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho (enunciado 14), apontada por 47% dos entrevistados. Essa dificuldade provavelmente está relacionada, com o fato do governo impor que o servidor deve providenciar às suas custas a estrutura física e tecnológica para participar do PG na modalidade teletrabalho (art. 12 e 54, IN nº 57/2023)

Os resultados também apontaram que 48% dos participantes sentiram um maior nível de cobrança por parte da chefia (enunciado 18). Esse resultado está relacionado ao grau de discordância expresso no enunciado 37, ou seja, para os servidores não houve diminuição dos feedbacks das chefias com a implementação do teletrabalho. Segundo Rocha e Amador (2018) a administração do envolvimento do servidor com os gestores é um dos fatores que influencia o resultado desta modalidade de trabalho na organização. Abreu (2016) salienta que a resposta da chefia sobre o trabalho executado transmite segurança ao trabalhador.

A resistência dos gestores na adesão ao teletrabalho (enunciado 26), também foi percebida por 63% dos trabalhadores. Na entrevista realizada com os gestores foi possível perceber que apesar dessa resistência, o teletrabalho está sendo bem avaliado pelos gestores, sendo que uma parcela pequena demonstra um temor em

relação a essa prática no futuro, como será apresentado adiante. Lima (2018) salienta que é comum haver resistência às mudanças culturais nas instituições públicas.

Outro ponto que necessita de melhorias, foi a necessidade de legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto (enunciado 33) apontada por 58% dos entrevistados. O comprometimento dos funcionários com suas funções, está diretamente ligado ao estabelecimento de regras claras sobre a implantação do trabalho remoto (Castro, 2019). Portanto para evitar a ineficiência na realização da tarefa, é necessário um planejamento adequado e um bom plano de comunicação.

Houve uma expressiva discordância dos enunciados 6, 10, 28, 29, o que demonstra que o fato da unidade ter adotado o regime de teletrabalho parcial, minimiza os efeitos negativos comumente associados ao teletrabalho.

Na tabela 5, foi quantificada as percepções sobre as vantagens pessoais associadas ao trabalho à distância.

Tabela 5 – Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens pessoais do teletrabalho

Nº	Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente	prefiro não responder
3	Proporcionou a redução de custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho	0%	11%	11%	16%	63%	0%
7	Melhorou a qualidade de vida	0%	0%	5%	5%	89%	0%
11	Trouxe melhorias na saúde física e psíquica do servidor	0%	0%	11%	21%	68%	0%
15	Facilitou a organização da divisão do trabalho ao longo do dia	5%	0%	5%	26%	63%	0%
19	Elevou o nível de satisfação com o trabalho	0%	0%	11%	16%	74%	0%
23	Proporcionou maior proximidade com a família	5%	0%	5%	11%	74%	5%
30	Diminuiu o stress causado pelo deslocamento diário	5%	0%	0%	5%	89%	0%
34	Eliminou o ambiente de competitividade comum em ambiente de trabalho	11%	5%	37%	21%	21%	5%
38	Diminuiu a tensão proporcionada pela supervisão presencial	21%	11%	26%	16%	16%	11%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar a tabela é possível perceber que os benefícios esperados pela adoção do teletrabalho foram evidentemente sentidos, devido a quantidade de itens zerados na coluna de discordância das afirmações, ao passo que no lado oposto a alta concordância com os enunciados, com exceção do enunciado 38, que trata da diminuição da tensão proporcionada pela supervisão presencial, no qual houve a mesma porcentagem de discordância/concordância (32%).

Os enunciados 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 30 tiveram percentuais de concordância entre 79% e 94%, evidenciando um alto grau de satisfação com o teletrabalho. Foi constatado a redução de custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho (enunciado 3), que são compostos dos gastos com vestimenta e alimentação, por exemplo. Os custos com deslocamento também foram reduzidos, entretanto o participante do PG só recebe auxílio-transporte nos dias em que há deslocamento para o local de trabalho (art. 64, IN nº 57/2023), portanto deixou de gastar, mas deixou também de receber o auxílio-transporte.

A melhora da qualidade de vida (enunciado 7), os benefícios na saúde física e psíquica do servidor (enunciado 11), uma melhor organização da divisão do trabalho ao longo do dia (enunciado 15), a elevação da satisfação com o trabalho (enunciado 19), uma maior proximidade com a família (enunciado 23) e a diminuição do stress causado pelo deslocamento diário (enunciado 30) são fatores muito importantes, para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, estando relacionados com a maior produtividade e aumento da satisfação no trabalho conforme os estudos realizados por Filardi, Castro e Zanini (2020). Esses resultados estão de acordo com os achados por Silva (2023) que pesquisou a percepção dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) quanto à adoção do trabalho remoto no contexto pós pandemia.

A melhora da qualidade de vida, muitas vezes está relacionada com uma maior proximidade com a família e a diminuição do stress do deslocamento casa/trabalho; permitindo que esse tempo economizado seja gasto na promoção da saúde e bem estar com a realização de atividades físicas, por exemplo. Segundo Chiavenato (2004) a qualidade de vida no trabalho representa a capacidade de satisfazer as suas necessidades pessoais com a execução das tarefas na organização, por parte dos colaboradores.

Na tabela 6, foram elencadas as avaliações dos servidores sobre as dificuldades pessoais relacionadas ao teletrabalho.

Tabela 6 – Avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens pessoais do teletrabalho

Nº	Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente	prefiro não responder
4	Aumentou o isolamento social	16%	11%	16%	37%	21%	0%
8	Aumentou os custos fixos na residência	16%	5%	16%	32%	32%	0%
12	Proporcionou dificuldades na mudança da rotina	63%	16%	5%	16%	0%	0%
16	Trouxe maior cobrança da família por atenção	32%	21%	16%	32%	0%	0%
20	Dificultou o gerenciamento do tempo	42%	16%	21%	21%	0%	0%
24	Destacou a necessidade de perfil para a adesão ao teletrabalho	11%	5%	21%	42%	16%	5%
28	Demonstrou a dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer	16%	42%	37%	5%	0%	0%
31	Demonstrou a falta de espaço físico adequado para trabalho na residência	47%	21%	11%	16%	5%	0%
35	Causou distanciamento das novidades profissionais surgidas no período	32%	11%	16%	32%	11%	0%
39	Apresentou uma visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador	32%	5%	11%	42%	11%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

As maiores dificuldades relatadas pelos técnicos-administrativos quanto às questões pessoais foram expressas nos enunciados 4, 8, 24 e 39.

Para 58%, o teletrabalho aumentou o isolamento social (enunciado 4), Costa (2007) salienta que é característico do teletrabalho o afastamento do local de trabalho, sendo importante favorecer a participação e o envolvimento social. Aderaldo *et al* (2017, p. 518) aponta que “a integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório

quanto com familiares”. Outra desvantagem percebida por 64% dos entrevistados, foi o aumento dos custos físicos na residência (enunciado 8). A universidade determina que cabe ao participante do PG os custos relativos ao teletrabalho, devendo o servidor:

providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições (IN nº 28/2022, art. 47).

Carneval (2018) salienta que é esperado um aumento das despesas, além do investimento em infraestrutura, por isso, é indicado que a adesão ao teletrabalho seja feita de forma voluntária pelo servidor.

Sobre a manutenção dos equipamentos utilizados no teletrabalho, não há previsão na normativa, mas seria interessante que houvesse possibilidade desse serviço ser prestado pelos técnicos de informática da instituição.

A necessidade de perfil para adesão ao teletrabalho (enunciado 24) foi percebida por 58% dos entrevistados. Carneval (2018) sugere que sejam realizadas palestras/treinamentos no qual sejam informadas as características positivas e negativas que são necessárias para o teletrabalho. Aderaldo *et al* (2017) destaca que é necessária uma postura mais proativa e planejada das atividades que serão realizadas em home *office* para que haja uma boa avaliação das entregas pactuadas e metas estabelecidas.

Sobre a percepção de uma visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador (enunciado 39), 53% dos participantes concordam com essa proposição, enquanto 37% discorda. Pode haver uma visão preconceituosa sobre o teletrabalho, que muitas vezes é visto como sinônimo de não trabalhar, pelo fato do funcionário estar realizando seu trabalho a partir de sua casa. Dahlstrom (2013, p. 445) destaca que é comum a percepção de que “se você não está sendo visto, não está trabalhando”.

A maioria dos teletrabalhadores discordaram das afirmações 12, 16, 20, 28 e 31, o que indica que essas desvantagens não foram sentidas por eles. Os resultados demonstram que não houve dificuldades na mudança da rotina para o teletrabalho (enunciado 12), nem dificuldade no gerenciamento do tempo (enunciado 20). Outras possíveis desvantagens, que não se confirmaram foram a falta de espaço físico

adequado na residência (enunciado 31), a divisão do horário de trabalho das horas de lazer pelos familiares (enunciado 28) e a maior cobrança da família por atenção (enunciado 16).

No enunciado 35, houve o mesmo percentual de concordância e discordância sobre o distanciamento das novidades profissionais, do que se infere que o teletrabalho possui percepções particulares, afetando cada profissional de forma diferente.

#### **4.2 A Percepção dos Gestores sobre o Teletrabalho**

Para análise das entrevistas, elas foram codificadas e categorizadas, para que pudesse ser realizada a análise interpretativa. Os dados foram preparados, tratados e categorizados, para então ser realizada a análise dos mesmos. O roteiro de entrevistas aplicado aos 6 gestores foi dividido nas seguintes categorias: a) processo de implementação do teletrabalho, b) vantagens do teletrabalho, c) desvantagens do teletrabalho, e) sistema de avaliação Teleport. O roteiro encontra-se no Apêndice D.

Sobre o processo de implementação do teletrabalho a percepção dos gestores foi positiva, quatro afirmaram categoricamente não terem tido dificuldades, declarando terem percebido um aumento da produtividade.

Não, não identifiquei nenhuma (dificuldade), pelo contrário. Eu observei que a produtividade aumentou, a tranquilidade dos funcionários também, porque temos demanda para atendimento presencial. Então, dos sete funcionários, sempre tem dois por dia, um vem pela manhã e o outro à tarde com horário comum, o horário do almoço pra eles. Todo dia, ficam cinco o dia inteiro em casa e dois aqui. Então, as demandas foram muito melhor organizadas, muito menos atraso nas respostas. Então, acho que foi assim, foi bastante tranquilo, realmente não vi dificuldades em relação a isso. (G4)

“Eu não tenho sentido dificuldade na implementação. E também não vi nenhum impacto negativo aqui no setor, eu acho que houve um leve aumento sim de produtividade. Porque pelo menos, pra gente funciona o trabalho de casa” (G3).

“O trabalho está sendo feito com a mesma efetividade, não vejo problema nenhum”.  
(G6)

“Eu observei que a produtividade aumentou, a tranquilidade dos funcionários também. As demandas foram muito melhor organizadas, muito menos atraso nas respostas”.  
(G4)

O gestor G3 observou melhora na sua própria produtividade, o que o fez superar a resistência inicial que ele possuía com o *home office*: “Pessoalmente falando, sempre fui meio resistente a trabalhar em casa. Mas hoje eu tenho percebido que algumas coisas de chefia que eu posso fazer em casa eu rendo muito mais” (G3).

A questão da redução do estresse do servidor devido ao deslocamento foi bastante perceptível pelas chefias, como é possível observar na fala da Gestora 4: “Eu acho que eles estão menos estressados, né? Acho que aquele estresse de chegar depois de duas horas, de ter alguns funcionários que moram muito longe, de gastarem quatro horas de deslocamento” (G4).

Nesse sentido Neves (2019) destaca que o fato dos colaboradores não precisarem se deslocar entre a residência e o local de trabalho, permite que esse tempo seja aproveitado de diferentes formas, como: lazer, estudos, descanso ou maior dedicação ao trabalho, visão esta também é compartilhada pela Gestora G6:

Após a implementação (do teletrabalho) eu acho que o rendimento aumentou muito e fica assim muito mais motivado, o fato de ter tempo para ir para academia, porque com o tempo de deslocamento que não existe mais, a qualidade de vida melhorou muito com certeza. Todo mundo fica com medo de piorar, mas para mim tá tão bom quanto (o presencial), não teve problema nenhum aliás, produzem muito. (G6)

O Gestor G6 revelou que havia uma certa tensão dos gestores sobre a implantação do teletrabalho, mas que não foi confirmada, que somado aos relatos anteriormente descritos, entende-se que as chefias estão satisfeitas com essa nova modalidade.

Sobre os aspectos negativos, o gestor G2 falou sobre a possibilidade de problemas futuros.

Em alguns locais são adequadamente implementados, bacana, muito legal, ajuda todo mundo contribui com a economia da própria universidade, dá liberdade pra pessoa, mais de qualquer forma tem que ser olhado sempre a produtividade das pessoas, porque a produtividade, é um problema. Senão daqui a pouco, vai ficar em teletrabalho e não vai estar produzindo mais nada. (...) O teletrabalho pode ser um tiro no pé. Tem que ser uma coisa muito bem ajustada, muito bem combinada, porque se não houver isso, tá arriscado o trabalho ser prejudicado. Então, se nós tivéssemos 3 pessoas em cada setor, mas nós não temos o número suficiente de pessoas em cada departamento. O número de pessoas tem que ser levado em consideração, quando a gente faz um plano de teletrabalho. O teletrabalho é muito bom quando você tem um número maior de pessoas. Então você possa realmente dividir as tarefas. Até agora, graças a Deus, não tivemos nenhum problema. Mas o risco é iminente. (G2)

Na fala acima, podemos observar uma preocupação com a redução da produtividade a longo prazo e com o número suficiente de funcionários para melhor organização do teletrabalho, entretanto se trata de um alerta para um problema futuro, e não de uma desvantagem constatada na prática. A questão da quantidade de servidores foi observada também por outros gestores.

Enfim a gente acredita que é um único secretário não consiga resolver tudo. São muitas variáveis e ações que são totalmente diferentes, então talvez a gente precisasse de mais gente. Sobrecarrega um pouco o secretário. E com isso a gente tenta dividir as coisas, tentar fazer alguma coisa também que não seria o nosso. (G1)

No início das aulas, que agora são presenciais, uma das desvantagens do teletrabalho é justamente não ter alguém aqui de prontidão, porque a movimentação de professor e de aluno, pra abrir sala, pra pegar material é muito grande. Então acho que essa é a desvantagem. Em alguns momentos chaves do semestre. Principalmente no semestre letivo. Quando as aulas estão começando aí, às vezes tem algum impacto. Porque hoje é o dia do teletrabalho. Então eu acho que aí tem um pouquinho de desvantagem. (G3)

As principais desvantagens evidenciadas na percepção dos gestores entrevistados, foram: falta de servidores para adequada distribuição das tarefas, hiperconexão laboral, diminuição do contato presencial, isolamento social, aumento dos gastos fixos na residência, montagem e manutenção da estrutura para trabalhar à encargo do servidor, como se indica aqui:

Um problema grave é a questão financeira. É uma ilusão a gente achar que a gente economiza em deslocamento, mas gasta com uma série de coisas. Na verdade, a gente gasta mais energia elétrica, gasta com uma cadeira ou alguma coisa que pode não ser ergonomicamente boa e a gente paga por aquilo e se quebrar a gente tem que comprar uma outra, paga internet isso só pra citar algumas coisas que vão muito além disso, até em termos de gastos, aumento na conta de luz. (G1)

Em comparação com as afirmações do questionário aplicado aos servidores, na tabela 3, o item 32 “Aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária”, que está na categoria de vantagens profissionais do teletrabalho, foi visto como hiperconexão laboral pelos gestores.

“O único problema que eu acho é com relação ao horário. Porque, quando a gente está no presencial, a gente tem aquele horário normal. E eu vejo que,

muitas vezes, o funcionário, por exemplo, começa a trabalhar meio-dia e, às vezes, é meia-noite está trabalhando ainda. Então eu fico preocupada porque, às vezes, me manda mensagem duas da manhã, né? E assim, eu sei que acaba trabalhando mais, entendeu? Mesmo estando em casa. Quando você trabalha na empresa, você tem horário pra você chegar e pra você sair, né? Quando você trabalha (online), as demandas chegam 24 horas, né? Se você não tiver um horário para começar e terminar, a demanda vai surgindo, e aí você checa o WhatsApp, o e-mail, e quando vê, a pessoa está virando a noite. E aí eu falei, olha, acho que isso não é legal. Da mesma maneira, eu tive que proibir (que trabalhasse nas férias), eu falei, olha, não tem condição de você estar respondendo. Você está de férias, né. Mas isso também é complicado, porque antes não havia nenhum servidor para cobrir as férias. E o servidor acaba ficando com aquela responsabilidade, de não deixar sem resposta, né? Por causa da internet chega pra você a demanda. Tem que ver como é que vamos conciliar isso aí, né? Eu acho que esse, pra gente, é o maior problema” (G6).

Outra chefia disse que é observado o mesmo horário de trabalho do presencial no teletrabalho, mas que existe flexibilidade:

o horário combinado é o mesmo do horário presencial, mas isso é flexível. Por exemplo, eu estou ocupada agora, *full time* com uma pesquisa, se tiver alguma coisa urgente, se você quiser você pode mandar. E ele também já tá assim né. Professora eu tenho que ir ao médico hoje, vou ficar fora do horário tal ao horário tal, mas às vezes ele trabalha até mais tarde para compensar. No final de semana, às vezes lembro de algumas coisas que tem pra fazer, mas eu digo assim, ó vou mandar para o seu WhatsApp, mas é para eu não esquecer, não é pra fazer isso agora. (G6).

Nessa fala fica evidente, a melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional proporcionada pela flexibilidade para execução das tarefas.

O problema da falta de funcionários, é anterior à implementação do PG, fazendo com que a maioria dos setores da faculdade de medicina opere com apenas um servidor. Não havendo ninguém para o substituir durante as férias ou em caso de licença. Além disso, há o excesso de cobrança externa (CAPES e PROPPI), especialmente nas pós-graduações, conforme esse desabafo sobre a rotina do setor. “Não fluem de forma ideal até porque o nosso modelo, por exemplo, dentro da pós-graduação, é um modelo que tem pouco incentivo. A gente é pouco incentivado e tem muita cobrança”. (G1)

Outra dificuldade apontada pelos gestores foi com o sistema de Teleport, O Sistema Teleport foi desenvolvido para o gerenciamento das tarefas diárias dos teletrabalhadores. Nesse sistema, as chefias devem lançar as atividades e o prazo para serem executadas, o servidor realiza e cadastra seu cumprimento e o gestor

avalia a tarefa realizada. Entretanto, conforme relatado, esse sistema tem apresentado alguns problemas:

Eu não tenho acesso ao Teleport. Embora eu coordene os funcionários, eu não consigo acessar pra fazer essas notificações, mas o que a gente fez foi, eu sentei com todos eles, nós organizamos, quando eles aderiram no final do ano passado ao teletrabalho, pra gerenciar melhor todas as atividades deles, mas eu não estou mexendo no Teleport ainda. Então cada um que lança suas tarefas. Eu não tenho acesso, eu não consigo nem ver, então eu vou ter que devolver isso para a direção da faculdade<sup>12</sup>, ou eu vou ter que ter acesso, porque eu não posso assumir uma tarefa que eu como chefe imediato, não consigo resolver porque eu não tenho acesso. (G4)

Os gestores ainda estão se adaptando ao sistema, que também está em constante melhoria. A CPPG publicou vários tutoriais que estão no youtube<sup>13</sup>, explicando como operacionalizar as atividades do PG dentro do Teleport.

Eu tenho dificuldade para fazer a avaliação (no Teleport) por exemplo. Até dezembro eu conseguia acessar o sistema para avaliar, estava ok. Mas de repente sumiu, eu não consigo mais avaliar meu servidor. Parece que eu não tenho mais acesso no meu login e ele tá ficando sem avaliação ou tá sendo feita pela direção, não sei, ele falou assim, né. Eu não consigo entrar, aí tirei vários prints e tal então, desde dezembro eu não consigo avaliar (G5)

A gestora G5 destacou a necessidade de perfil para adesão ao teletrabalho.

Com uma boa integração com seu chefe, é uma coisa bem legal, mas se não tiver eu acho que é bem difícil. (...) O plano de gestão ele é bom, mas as duas peças, chefias e funcionários tem que estar comprometido, e nem todo mundo está comprometido. Nem todo mundo, serviria para estar nessa modalidade de trabalho. Tem gente que precisa ser cobrado o tempo inteiro. (G5)

Alguns estudos salientam a questão da necessidade de perfil para aderir ao teletrabalho, entre as características indicadas estão ter foco em resultados, ser organizado, ter boa comunicação, domínio da atividade exercida, saber estabelecer prioridades e não necessitar de supervisão (Gaspar *et al*, 2011; Nogueira e Patini, 2012). Foi destacado pelos autores que essas são características desejáveis, mas que não é necessário que o funcionário tenha todas essas características ao ingressar no teletrabalho, e que ele pode adquiri-las durante a prática do trabalho remoto.

---

<sup>12</sup> A avaliação dos servidores da unidade no Teleport era realizada pela direção, entretanto, a partir de 01/02/2024 a faculdade descentralizou esse controle para as chefias imediatas.

<sup>13</sup>

[https://www.youtube.com/watch?v=Whs6HNhDf0E&list=PLn7pl\\_cElpoFXOEyF46SV2lodl7Xm6eXR](https://www.youtube.com/watch?v=Whs6HNhDf0E&list=PLn7pl_cElpoFXOEyF46SV2lodl7Xm6eXR)

Para além do teletrabalho, foram tecidas críticas ao ambiente virtual, e a falta de reflexão na adoção dessas ferramentas, conforme os seguintes discursos:

É tudo bonito, não é? a tecnologia resolve não sei o que. E não é assim. Qualquer pessoa que tem o mínimo de crítica verifica que não é assim. Ah quem não tem crítica nenhuma, quem acha a inteligência artificial é uma maravilha. Mas por que que é uma maravilha? O que é inteligência não se discute, nem o que que é inteligência. Já está falando que inteligência artificial e tudo mais. Tem avião que cai aí por inteligência artificial. Será que é tão boa assim? O que a gente pode fazer pra melhorar isso? (...) A mobilidade e tudo o mais, mudou o mundo, a gente tem tecnologia, tá usando a tecnologia pra isso. Não posso negar, a ideia é boa, mas as coisas são diferentes, temos ideias diferentes e anseios diferentes. (...) Entre outras coisas a tecnologia também ao meu ver é um instrumento de dominação porque são poucas pessoas que detém isso, quando você avalia o que é o capitalismo essas coisas todas a tecnologia também é isso. Ela pertence a um grupo muito pequeno de pessoas que tem poder sobre ela, então por exemplo ontem teve uma discussão no Congresso e no Senado americano sobre redes sociais, sobre o domínio disso e o que que isso influencia nas pessoas, tem gente que se mata por causa disso e o que que isso influencia nas pessoas, tem gente que se mata por causa disso e o que que isso influencia nas pessoas, tem gente que se mata por causa disso e o que que isso influencia nas pessoas, nenhum critério sobre isso. A tecnologia ela não é criticada. As pessoas adquirem a tecnologia como a oitava maravilha do mundo. (...) As pessoas que tem são mais abastadas ou tem melhor acesso, mais condição de contratar esses serviços tem mais facilidades e aquelas que moram às vezes em local de risco não tem. (...) A gente por exemplo vê uma coisa comum que acontece nas nossas cidades com roubo de cabo. Então o sujeito pode estar muito bem conversando, tendo acesso e ali no meio da conversa dele tem alguém cortando os cabos pra vender e a conversa é interrompida. Então nada disso foi avaliado, foi contemplado? (G1)

As reflexões acerca do ambiente virtual são importantes, pois a tecnologia assim como o teletrabalho, dependendo da forma que é utilizada, pode gerar benefícios ou dificuldades aos envolvidos. Nogueira e Patini (2012, p. 130) destacam que "no trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao funcionário". Abad *et al* (2021) destacam que realizar todo o trabalho mediado por tecnologias, sem contato face a face possui desvantagens quando comparado ao modelo tradicional, conforme relatado pelo gestor G2: "Daqui a pouco nós teremos uma coletividade completamente ligada por ondas, né? Frequências diferentes, porque não vai ter ninguém pra se conversar, pra se apertar a mão, pra se olhar, não precisa mais de ninguém".

Apesar das desvantagens relatadas, por algumas chefias, podemos constatar que a maioria dos gestores teve uma percepção positiva sobre a implementação e execução do teletrabalho na unidade pesquisada. As principais críticas foram relacionadas a questões ao ambiente virtual em si e quanto a utilização do sistema

Teleport. Durante e após a pandemia da COVID 19, surgiram muitos estudos (Abbad *et al*, 2021; Durães, Bridi e Dutra, 2021; Santos e Padilha, 2021) que chegaram a conclusões mais negativas sobre o teletrabalho, sendo influenciados possivelmente pelo momento crítico de saúde que o mundo atravessava.

A partir das informações expostas pode-se afirmar que, apesar dos desafios e limitações, o teletrabalho foi mais benéfico que prejudicial, seja para a instituição, gestores e teletrabalhadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho tem sido cada vez mais utilizado nas instituições públicas e privadas. Dessa forma, estudos sobre essa temática são cada vez mais necessários para melhor compreensão do tema.

A proposta deste estudo era responder à questão: Quais vantagens e desvantagens que a implementação do teletrabalho na Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense trouxe para os funcionários e para a instituição? Foi analisado o caso, de uma unidade da Universidade Federal Fluminense (UFF), para compreender as vantagens e desvantagens que o teletrabalho trouxe para os gestores, teletrabalhadores e para a instituição.

O *survey* foi respondido, majoritariamente, por servidoras na faixa de 31 a 40 anos, que são responsáveis pelo cuidado de outras pessoas e tem alto nível de escolaridade. A maioria possui pós-graduação lato sensu em nível de especialização, estão lotados na Faculdade de Medicina, não exercem funções ligadas à gestão ou chefia, e demoram entre 30 a 60 minutos para se deslocar de casa até o trabalho e vice-versa.

Já a categoria gestor, é composta em sua maioria por pessoas com mais de 61 anos, não houve prevalência entre os gêneros, e exercem o cargo de gestor há mais de 2 anos. Este é o perfil predominante da amostra composta de 19 teletrabalhadores e 6 gestores, que cumpre o primeiro objetivo específico desta pesquisa.

Quanto a avaliação dos teletrabalhadores quanto às desvantagens profissionais e pessoais do teletrabalho, das 20 afirmações propostas, apenas 6 obtiveram índices de concordância superiores a 53%. A baixa concordância com os atributos de dificuldade demonstra que os servidores se adaptaram bem ao teletrabalho e poucas dificuldades foram observadas pelos servidores.

No que tange aos aspectos positivos, das 19 afirmações propostas, 16 (84%) obtiveram índices de concordância entre 63% a 100%. Esses resultados apontam que os servidores estão bem adaptados ao teletrabalho e tiveram vários impactos positivos na sua vida profissional e pessoal.

A percepção dos gestores sobre a implementação do teletrabalho foi bastante positiva, tendo sido relatada poucas dificuldades. Vale ressaltar, que a modalidade de teletrabalho implementada nesta unidade foi do tipo parcial, onde o servidor trabalha

alguns dias em home office e nos outros dias na instituição, e que as desvantagens, tais como o isolamento social, são menos percebidas pelos teletrabalhadores parciais em comparação com aqueles que exercem o teletrabalho integral (Tremblay, 2022).

Dessa forma, podemos concluir que para os teletrabalhadores dessa unidade a implementação do teletrabalho foi majoritariamente positiva, visto que as vantagens foram fortemente percebidas, tais como: aumento da produtividade, maior flexibilidade com produção em horários alternativos, ganho de autonomia para realização do trabalho, melhora na qualidade de vida, benefícios na saúde do servidor, elevação da satisfação no trabalho, diminuição do stress causado pelo deslocamento diário, entre outros.

Nesse sentido, os resultados corroboram com os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) e Palacios e Aguirre (2021) que identificaram como ganhos da modalidade de teletrabalho o aumento da flexibilidade na execução das atividades, maior autonomia na realização dos trabalhos, aumento da produção em horários fora do expediente normal e maior proximidade com a família.

Os gestores também tiveram uma avaliação positiva da implantação do teletrabalho na unidade, superando a resistência inicial, sendo as principais vantagens percebidas: melhora da qualidade de vida do servidor, maior produtividade, economia para a universidade, melhor organização e divisão do trabalho, flexibilidade de horários e maior equilíbrio na relação trabalho x família.

A elevação da motivação e satisfação dos servidores é um fator importante, pois aumenta a criatividade e reduz a rotatividade (Neves, 2019), além disso, o cargo dos técnicos administrativos em educação é o que recebe um dos menores salários do poder executivo, havendo muita rotatividade e prejudicando a formação e o treinamento das equipes.<sup>14</sup>

Quanto as desvantagens, boa parte delas não foram sentidas, ou foram percebidas em grau reduzido, sendo as principais dificuldade apontadas pelos servidores: aumento da quantidade de trabalho efetuada, deficiência dos equipamentos disponíveis, maior cobrança pela chefia, resistência dos gestores na adesão ao teletrabalho, necessidade de legislação mais detalhada, aumento do isolamento social e aumento das despesas dos funcionários. Nesse sentido o presente estudo corrobora estudos anteriores de Rocha e Amador (2018), Guerra *et*

---

<sup>14</sup> [https://institucional.ufrj.br/cis/files/2023/02/GT-FORGEPE\\_CARREIRA\\_PCCTAE\\_20-12-2022.pdf](https://institucional.ufrj.br/cis/files/2023/02/GT-FORGEPE_CARREIRA_PCCTAE_20-12-2022.pdf)

al (2020), Santos e Padilha (2021), Durães, Bridi e Dutra (2021), que demonstraram os riscos relacionados à prática do teletrabalho, tais como: isolamento social, hiperconexão laboral, resistência dos gestores.

Sobre a montagem da infraestrutura para trabalhar à encargo do servidor, por ser um pré-requisito para que o servidor participe do PG, cabe ao servidor decidir se quer ou não aderir ao teletrabalho. Apesar disso, atribuir ao servidor todos os custos do teletrabalho, precisa ser revisto, pois sem onerar a instituição, é possível pensar em soluções, como o empréstimo de bens ociosos para execução do teletrabalho, e a manutenção dos equipamentos (computadores e notebooks) poderem ser realizados pelos técnicos de informática da instituição.

As desvantagens observadas pelos gestores foram a hiperconexão laboral, falta de servidores e dificuldades com o sistema Teleport. A dificuldade com a falta de servidores para adequada distribuição das tarefas, não pode ser considerado uma consequência do teletrabalho, pois é um problema anterior à implementação do PG.

A hiperconexão laboral, citada pelos gestores G5 e G6 como um dos riscos do teletrabalho, possui impactos negativos na saúde mental dos teletrabalhadores, podendo causar danos a curto, médio e longo prazo. (Santos e Padilha, 2021).

Quanto ao sistema de avaliação Teleport, as dificuldades apontadas são comuns em períodos de adaptação a novos sistemas, e das mudanças decorrentes no processo de avaliação dos teletrabalhadores, devendo no futuro serem realizados outros estudos que verifiquem se essas dificuldades foram resolvidas.

O terceiro objetivo específico deste trabalho foi a elaboração do Produto Técnico Tecnológico (PTT), na modalidade de Relatório Técnico (Apêndice E) cujo objetivo é sugerir melhorias, visando minimizar as dificuldades identificadas.

Assim sendo, os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Podem ser citados como efeitos da implantação do PG: as melhorias na realização do trabalho tanto para o servidor quanto para os gestores e para a administração pública, que economiza com auxílio transporte, limpeza do escritório, energia elétrica, água, impressão de documentos (Einsfeld, 2023). As universidades vêm sofrendo com a redução dos seus orçamentos ao longo dos anos, e o teletrabalho tem sido uma das medidas adotadas para reduzir os gastos, sem perder a eficiência<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/teletrabalho-traz-economia-de-quase-r-1-5-bilhao-aos-cofres-publicos>

Este trabalho pode contribuir com a normatização da implantação do teletrabalho em outras universidades e demais órgãos da administração pública. A pesquisa contribui também com o debate das necessidades de melhorias que devem ser realizadas com o novo sistema de trabalho.

Dentre as limitações encontradas, pode-se citar a abrangência, pois as informações foram obtidas apenas de uma unidade acadêmica de uma instituição federal de ensino superior e a amostra foi bastante reduzida (n=19). Sendo assim, não pode ocorrer a generalização dos resultados.

Dessa forma, ficam como sugestões de trabalhos futuros: 1) a verificação dos impactos do teletrabalho em outras instituições públicas, e com uma amostra mais representativa, para que os resultados possam ser estendidos o que irá demandar mais tempo e recursos para ser realizada, necessitando de maiores investimentos na pesquisa; 2) um estudo que contemple a opinião dos usuários, que no caso das universidades, são os alunos; 3) um estudo sobre o sistema Teleport.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; COSTA, R. B.; MARTINS, L. B.; LEGENTIL, J.; MIRANDA, L. Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v.21, n.3, p.1655-1664, 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

ABÍLIO, L. C.; AMORIM, H.; GROHMANN, R.. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, v. 23, n. 57, p. 26–56, maio 2021.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>>. Acesso em 10 nov. 2023.

ANTUNES, E. D.; RIBERO, B. C.; SANTOS, M. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 3, p. e220075pt, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/nMm7qbdnCWH55VpvdvyV3JS/#>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

APPUGLIESE, M. M. E. *Capacitação dos Servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Cubatão (IFSP)*, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2024.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, mar. 2010.

BELFIORE, P. Estatística - Aplicada à Administração, Contabilidade e Economia com Excel e SPSS. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. E-book.

Bitencourt, M. Da norma mais favorável ao trabalhador à norma mais favorável ao trabalho: o conflito de leis trabalhistas no espaço e uma análise consequencial da tomada de decisão no teletrabalho transnacional. 202 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

CARNEVAL, P. P. O. Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, RJ: 1943. Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 27 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/acao-a-informacao/servidores/INSTRUONORMA TIVAN65DE30DEJULHODE2020.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2022.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas>>. Acesso em: 01 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia, 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/ptbr/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-saoanunciadas-pelo-governo>>. Acesso em: 05 abr. de 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia, 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>>. Acesso em: 05 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 05 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. LEI Nº 4.831, DE 5 DE NOVEMBRO DE 1965. Dispõe sobre as novas denominações das Universidades Federais das cidades do Rio de Janeiro e de Niterói. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/norma/546685/publicacao/15773702>>. Acesso em 12 abr. 2024.

CANO, I. Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. **Sociologias**, v. 14, n. 31, p. 94–119, set. 2012.

CARNEVAL, P. P. O. Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COLLINS, A. M.; HISLOP, D.; CARTWRIGHT, S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016. Disponível em: . Acesso em: 06 abr. 2024.

COSTA, I. S. A.. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública** [online], 2007, v. 41, n. 1, pp. 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 21 Out. 2022.

DAHLSTROM, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. **Public Personnel Management**, 42(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>

DALLOUL, S. Y. Y. *Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade*. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 2018. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51474/teletrabalho-no-servico-publico-e-a-i-legalidade-da-exigencia-de-acrescimo-de-produtividade>>. Acesso em: 10 mai. 2024.

DIAS, P. C.; OLIVEIRA, H. M. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital: teletrabalho, telemedicina e teleperícia. **Revista do TCU**, n. 151, p. 94 – 120, jan. – jun. 2023. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCUIssue/view/105>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. DA C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945–966, set. 2021.

EINSFELD, E. B. Análise da variação do orçamento de custeio com a adoção do teletrabalho: o caso da Furg em comparação às universidades federais da região sul. 2023. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2023. Disponível em: <<https://argo.furg.br/?BDTD13728>>. Acesso em: 16 mai. 2024.

FACULDADE DE MEDICINA. Organograma da Faculdade de Medicina UFF. Disponível em: <[https://medicina.uff.br/?page\\_id=479](https://medicina.uff.br/?page_id=479)>. Acesso em: 08 abr. 2024.

FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, jun. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>>. Acesso em: 25 mai. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, R. I. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2020, v. 18, n. 1, pp. 28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 21 out. 2022.

FINCATO, D. A Regulamentação do Teletrabalho no Brasil: Indicações para uma Contratação Minimamente Segura. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, ano 2 (2016), nº 2, 365-396. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11404/2/AregulamentacaodoteletrabalhonoBrasilindicacoesparaumacontratacaominimamentesegura.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. In: VEIGA, F. S.; FINCATO, D. Estudos de Direito: Desenvolvimento e Novas Tecnologias. Porto: IberoJur, 2020. Disponível em: <[https://cris.unibo.it/retrieve/handle/11585/75440\\_4/6](https://cris.unibo.it/retrieve/handle/11585/75440_4/6)>

[60583/2020%20Casale%20in%20Oporto%20Livro%20III%20EIADD%20final%20CO N%20isbn.pdf](#)>. Acesso em: 30 mai. 2023.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GAJENDRAN, R. S., HARRISON, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, 92(6), 1524–1541. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (orgs.) Métodos de pesquisa. UAB/SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

GIL. A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, C. M. Infográfico 5 - Entrevista em profundidade. **Cadernos de Comunicação**, [S. l.], v. 25, n. 1, 2021. DOI: 10.5902/2316882X67067. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/67067>. Acesso em: 31 mar. 2023.

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

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, v. 6, n. 3, set/dez. 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HAU, F., & TODESCAT, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus**, 8(3),37-52. Disponível em: <<https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>>. Acesso em: 05 abr. 2024.

JICK, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, 24, 602. Disponível em: <[https://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content/uploads/Jick\\_1979\\_Mixing\\_qualitative\\_and\\_quantitative\\_methods\\_-\\_Triangulation\\_in\\_action.pdf](https://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content/uploads/Jick_1979_Mixing_qualitative_and_quantitative_methods_-_Triangulation_in_action.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2024.

LABRE, A. P. D. O regime de teletrabalho no Brasil com o advento da lei 13.467/2017-reforma trabalhista: aspectos históricos e modernos. Palmas/TO, 2018.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 20 dez.

2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

MAGALHÃES, H. Fique em casa com o projeto Lar. Tema, p. 23-24, 1985.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Mary Lucia Costa. O Discurso do sujeito coletivo: uma abordagem qualiquantitativa para a pesquisa social. Trabajo social global-Global Social Work: **Revista de investigaciones en intervención social**, v. 5, n. 8, p. 90-115, 2015.

MASUDA, A. D.; HOLTSCHLAG, C.; NICKLIN, J. M. Why the availability of telecommuting matters : The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. **Career development international**, 08 May 2017, Vol. 22, Issue 2, pages 200 - 219 <<https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>>. Acesso em: 03 mar. 2024.

MELO, E. R. Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. Lisboa, p. 30. 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/4955>, acesso em: 20/03/2023.

MENDES, A. Covid-19: Ministério da Saúde define critérios de distanciamento social. Brasília: Agência Saúde, Ministério da Saúde, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MONTESCHIO, H.; SANTOS, M. C.; DIAS, T. G. O trabalho humano na pós-modernidade: o novo golem da revolução 4.0? **Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais**, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.26668/indexlawjournals/2526-009x/2022.v8i1.8779>>. Acesso em: 05 mai. 2023.

NEVES, C. M. C. Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software. 2019. 43 f. Dissertação (Mestrado da Economia e Gestão da Inovação) – Faculdade de Economia. Universidade do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123052/2/360046.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2024.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático**. Bureau Internacional do Trabalho - Genebra, jul. 2020. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_772593.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2023.

PALACIOS, D. M. T.; AGUIRRE, A. de B. Análise da implantação do teletrabalho em uma unidade da administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. 2021. Vol. 11, n. 2. Disponível em: <[https://assecorsindical.org.br/files/9216/3465/2620/2021\\_revista\\_RBPO-vol11\\_n2\\_art07.pdf](https://assecorsindical.org.br/files/9216/3465/2620/2021_revista_RBPO-vol11_n2_art07.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2022.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; CARVALHO DA ROCHA, E.; SILVA JUNIOR, J. A. (2013). "Corra que o survey vem aí. Noções básicas para cientistas sociais". **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social - ReLMIS**. Nº 6. Año 3. Oct. 2013 - Marzo 2014. Argentina. Estudios Sociológicos Editora. ISSN: 1853-6190. Pp. 07 - 24. Disponível em: <<http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/74>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

PETERS, P.; HEUSINKVELD, S. Institutional Explanations for Managers Attitudes Towards Telehomeworking. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 107–135. 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709336025>>. Acesso em 19 abr. 2024.

REGO, R.S.M. P. Nova Instrução Normativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Vídeo. 1h13min36s. Publicado pelo canal Ministério da Gestão e da Inovação. 31 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=e-rhzul6Xc&t=633s>>. Acesso em: 06 abr. 2024.

REIS, F. A. REFORMA TRABALHISTA E A REGULAÇÃO DO TELETRABALHO. **Revista Vianna Sapiens**. 2018, v.9 (1), n. 17. Disponível em: <<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/349/265>>. Acesso em: 30 mai. 2023.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social, Métodos e Técnicas. São Paulo - Editora Atlas, 1985.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em 17 mar. 2023.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-33, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?lang=pt> >. Acesso em 15 mar. 2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39–49, abr. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>>. Acesso em: 25 mai. 2024.

SANTOS, P. R.; PADILHA, S. N. O home que virou office: saúde mental no meio ambiente do trabalho e o direito à desconexão no contexto de pandemia. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 291–311, 2021. Disponível em: <<https://www.abdconstojs.com.br/index.php/revista/article/view/397>>. Acesso em: 02 abr. 2024.

SILVA, R. T. O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho. 2004. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

STEFANIEC, A.; BRAZIL, W.; WHITNEY, W.; CAULFIELD, B. Desire to work from home: Results of an Irish study. **Journal of Transport Geograph**. Volume 104, 2022, ISSN 0966-6923. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103416>>. Acesso em: 04 abr. 2024.

UFF. INSTRUÇÃO NORMATIVA GAR/RET/UFF N.º 28 DE 12 DE MAIO DE 2022. Disponível em: <[https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/in\\_28\\_bs\\_de\\_12.05.2022.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/in_28_bs_de_12.05.2022.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2023.

UFF. INSTRUÇÃO NORMATIVA GAR/RET/UFF N.º 57, DE 06 DE ABRIL DE 2023. Disponível em: <<http://www.noticias.uff.br/bs/2023/04/66-23.pdf#page=64>>. Acesso em: 17 mar. 2023.

UFF. Relatório de Ambientação do programa de gestão. CPPG. Disponível em: <[https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio\\_de\\_ambientacao.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_de_ambientacao.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2024.

UFF. Superintendência de Comunicação Social. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=programa-de-gestao-da-uff-e-regulamentado-e-viabiliza-o-teletrabalho-saiba-mais>>. 13 mai. 2022. Acesso em: 06 abr. 2024.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. *Opinião Pública*, v. 7, n. 1, p. 1–15, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICES

### A) TCLE – Teletrabalhadores



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA FACULDADE DE MEDICINA  
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

Título do Projeto: **“A nova realidade do serviço público brasileiro: a instituição do teletrabalho em uma unidade acadêmica de ensino superior”**.

Pesquisadora Responsável: **Angélica Baggio Lago**.

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda (ICHSVR/UFF).

Telefones para contato do Pesquisador: (21) 98413-8704

Outras formas de contato com o pesquisador (e-mail): [ablago@id.uff.br](mailto:ablago@id.uff.br).

Nome do Participante: \_\_\_\_\_.

O(A) Sr.(<sup>a</sup>) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **“A nova realidade do serviço público brasileiro: a instituição do teletrabalho em uma unidade acadêmica de ensino superior”**, de responsabilidade da pesquisadora Angélica Baggio Lago.

O objetivo do projeto é investigar os impactos da adoção do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tomando-se como caso, uma unidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense (UFF), sob a ótica dos gestores e teletrabalhadores. A justificativa para o desenvolvimento desse projeto é investigar de que forma a implementação do teletrabalho, impactou o ambiente laboral e familiar dos envolvidos. A pesquisa tem como objetivo mediante a análise dos resultados encontrados, sugerir melhorias e contribuir para compreensão do processo de implantação do Programa de Gestão (PG) na UFF, além de contribuir para a sociedade através da difusão do conhecimento científico sobre essa temática, uma vez que conforme identificado por Leite *et al* “há poucos estudos de cunho longitudinal e poucos combinando os diversos atores envolvidos no teletrabalho, principalmente em relação às equipes de trabalho” (2019, p. 187).

Caso decida aceitar este convite, será enviado para o seu e-mail o link para o questionário digital através. A modalidade virtual foi escolhida para permitir que você

responda ao questionário no momento e local de sua preferência, visando seu maior bem-estar como participante da pesquisa. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira utilizando-se a Escala de Likert onde serão apresentadas 38 (trinta e oito) proposições envolvendo a temática do teletrabalho, devendo os participantes indicar o quanto concordam ou discordam de cada uma delas. Será utilizada a escala padronizada numerada com opções de respostas que variam desde até 1 (um) “discordo totalmente” até 5 (cinco) “concordo totalmente”.

A segunda parte, será composta de 7 (sete) perguntas de múltipla escolha sobre o perfil sociodemográfico do entrevistado. Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes, os mesmos serão identificados pela letra S que significa Servidor (ex. S1; S2; S3...). A estimativa de tempo previsto para responder ao formulário é de 10 minutos. As respostas coletadas serão armazenadas no HD Externo da pesquisadora por 5 (cinco) anos.

Ao final do questionário você será questionado se quer participar da segunda etapa da pesquisa, na qual será realizado um grupo focal, que consiste numa reunião em grupos de 4 à 6 pessoas, na modalidade presencial ou virtual, agendada conforme a preferência do grupo, com uma duração estimada de 15 minutos.

Pode acontecer do participante sentir algum desconforto ou constrangimento ao participar da pesquisa, relacionado às questões de hierarquia, uma vez que a pesquisa será realizada entre os servidores e os gestores. Caso o participante sinta algum desconforto deverá notifica-lo ao pesquisador responsável, podendo o(a) participante retirar seu consentimento e desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo ou justificativa. Entretanto para reduzir os possíveis riscos de participação na pesquisa, a pesquisadora assegura que não será divulgada nenhuma informação que permita identificar os participantes de qualquer categoria, e que a pesquisa será realizada de forma respeitosa visando o bem-estar dos participantes. Mesmo com todos os cuidados tomados por parte da pesquisadora, em toda pesquisa há o risco mínimo de quebra do sigilo e confidencialidade de dados.

O benefício esperado para o participante da pesquisa, é que ele tenha um momento para refletir sobre seu cotidiano e como essa modalidade de trabalho flexível tem impactado sua jornada de trabalho e sua vida pessoal, melhorando a compreensão sobre o processo de implementação do teletrabalho na sua unidade. O benefício esperado para a sociedade é a produção de conhecimentos sobre essa

temática, através da divulgação dos resultados da pesquisa em artigos científicos, congressos e/ou outras formas de publicações científicas, trazendo retorno social aos participantes da pesquisa.

Aos participantes da pesquisa não haverá nenhum benefício financeiro, mas a pesquisadora fará um agradecimento a todos que colaboraram com a realização deste estudo, e também serão convidados para assistir a defesa da dissertação.

Você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Qualquer dúvida que você tenha ou venha a ter acerca dos riscos, benefícios e outros assuntos relacionados à pesquisa poderá contactar a pesquisadora responsável pela pesquisa, através dos contatos fornecidos no início deste termo, ou o Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Medicina, através das formas de contato no final deste termo.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas em todas as etapas desta pesquisa. O (a) participante não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora responsável informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, utilizando os contatos fornecidos no final deste Termo. Sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como, para retirar sua participação a qualquer momento da pesquisa. Você não terá nenhum prejuízo nem receberá nenhuma penalização caso decida não participar ou desistir da pesquisa em qualquer momento da realização do estudo. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas.

O participante do estudo será resguardado contra eventuais riscos e ou danos de ordem psíquica ou moral, garantindo os princípios éticos de não maleficência, beneficência, justiça e autonomia dos participantes da pesquisa. Caso, você sofra algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, ele será reembolsado para você, obedecendo os dispositivos legais vigentes no Brasil de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Os Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) são compostos por pessoas que trabalham para que todos os projetos de pesquisa envolvendo seres humanos sejam aprovados de acordo com as normas éticas elaboradas pelo Ministério da Saúde. A avaliação dos CEPs leva em consideração os benefícios e riscos, procurando minimizá-los e busca garantir que os participantes tenham acesso a todos os direitos assegurados pelas agências regulatórias. Assim, os CEPs procuram defender a dignidade e os interesses dos participantes, incentivando sua autonomia e participação voluntária. Procure saber se este projeto foi aprovado pelo CEP desta instituição. Em caso de dúvidas, ou querendo outras informações, entre em contato com o Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense (CEP FM/UFF), por e-mail ou telefone, de segunda à sexta, das 08:00 às 17:00 horas:

Celular/Whatsapp: (21) 99769-8644, Telefone fixo: (21) 2629-9310

E-mail: [etica.ret@id.uff.br](mailto:etica.ret@id.uff.br)

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em ser participante, do projeto de pesquisa acima descrito.

Niterói, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(nome e assinatura do participante)

\_\_\_\_\_  
Angélica Baggio Lago  
Pesquisadora Responsável

**B) TCLE – Gestores**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA FACULDADE DE MEDICINA  
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

Título do Projeto: **“A nova realidade do serviço público brasileiro: a instituição do teletrabalho em uma unidade acadêmica de ensino superior”**.

Pesquisadora Responsável: Angélica Baggio Lago.

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda (ICHSVR/UFF).

Telefones para contato do Pesquisador: (21) 98413-8704

Outras formas de contato com o pesquisador (e-mail): [ablago@id.uff.br](mailto:ablago@id.uff.br).

Nome do Participante: \_\_\_\_\_.

O(A) Sr.(<sup>a</sup>) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “A nova realidade do serviço público brasileiro: a instituição do teletrabalho em uma unidade acadêmica de ensino superior”, de responsabilidade da pesquisadora Angélica Baggio Lago.

O objetivo do projeto é investigar os impactos da adoção do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tomando-se como caso, uma unidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense (UFF), sob a ótica dos gestores e teletrabalhadores. A justificativa para o desenvolvimento desse projeto é investigar de que forma a implementação do teletrabalho, impactou o ambiente laboral e familiar dos envolvidos. A pesquisa tem como objetivo mediante a análise dos resultados encontrados, sugerir melhorias e contribuir para compreensão do processo de implantação do Programa de Gestão (PG) na UFF, além de contribuir para a sociedade através da difusão do conhecimento científico sobre essa temática, uma vez que conforme identificado por Leite *et al* “há poucos estudos de cunho longitudinal e poucos combinando os diversos atores envolvidos no teletrabalho, principalmente em relação às equipes de trabalho” (2019, p. 187).

Sua participação consiste na participação de entrevista semiestruturada, na modalidade presencial ou virtual através do Google Meet, conforme sua preferência, com duração prevista de 15 minutos, que será agendada previamente de acordo com a disponibilidade do participante. A entrevista contará com um roteiro pré-estabelecido dividido em duas partes, a primeira composta de 5 perguntas sobre o perfil sociodemográfico do entrevistado e a segunda parte composta por 11 perguntas abertas que irão ao encontro dos objetivos do estudo. As entrevistas serão gravadas utilizando gravador de celular ou o recurso de gravação da chamada do google meet, posteriormente, as falas serão transcritas na íntegra. A entrevista será feita de forma individual. Com intuito de preservar o anonimato dos participantes, os mesmos serão identificados pela letra G que significa Gestor (ex. G1; G2; G3...). Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. As respostas coletadas serão armazenadas no HD Externo da pesquisadora por 5 (cinco) anos.

Pode acontecer do participante sentir algum desconforto ou constrangimento ao participar da pesquisa, relacionado às questões de hierarquia, uma vez que a pesquisa será realizada entre os servidores e os gestores. Caso o participante sinta algum desconforto deverá notificá-lo ao pesquisador responsável, podendo o(a) participante retirar seu consentimento e desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo ou justificativa. Entretanto para reduzir os possíveis riscos de participação na pesquisa, a pesquisadora assegura que não será divulgada nenhuma informação que permita identificar os participantes de qualquer categoria, e que a pesquisa será realizada de forma respeitosa visando o bem-estar dos participantes. Mesmo com todos os cuidados tomados por parte da pesquisadora, em toda pesquisa há o risco mínimo de quebra do sigilo e confidencialidade de dados.

O benefício esperado para o participante da pesquisa, é que ele tenha um momento para refletir sobre seu cotidiano e como essa modalidade de trabalho flexível tem impactado sua jornada de trabalho e sua vida pessoal, melhorando a compreensão sobre o processo de implementação do teletrabalho na sua unidade. O benefício esperado para a sociedade é a produção de conhecimentos sobre essa temática, através da divulgação dos resultados da pesquisa em artigos científicos, congressos e/ou em outras formas de publicações científicas.

Aos participantes da pesquisa não haverá nenhum benefício financeiro, mas a pesquisadora fará um agradecimento a todos que colaboraram com a realização deste estudo, e também serão convidados para assistir a defesa da dissertação.

Você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Qualquer dúvida que você tenha ou venha a ter acerca dos riscos, benefícios e outros assuntos relacionados à pesquisa poderá contactar a pesquisadora responsável pela pesquisa, através dos contatos fornecidos no início deste termo, ou o Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Medicina, através das formas de contato no final deste termo.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas em todas as etapas desta pesquisa. O (a) participante não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora responsável informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, utilizando os contatos fornecidos no final deste Termo. Sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como, para retirar sua participação a qualquer momento da pesquisa. Você não terá nenhum prejuízo nem receberá nenhuma penalização caso decida não participar ou desistir da pesquisa em qualquer momento da realização do estudo. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas.

O participante do estudo será resguardado contra eventuais riscos e ou danos de ordem psíquica ou moral, garantindo os princípios éticos de não maleficência, beneficência, justiça e autonomia dos participantes da pesquisa. Caso, você sofra algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, ele será reembolsado para você, obedecendo os dispositivos legais vigentes no Brasil de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Os Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) são compostos por pessoas que trabalham para que todos os projetos de pesquisa envolvendo seres humanos sejam aprovados de acordo com as normas éticas elaboradas pelo Ministério da Saúde. A avaliação dos CEPs leva em consideração os benefícios e riscos, procurando

minimizá-los e busca garantir que os participantes tenham acesso a todos os direitos assegurados pelas agências regulatórias. Assim, os CEPs procuram defender a dignidade e os interesses dos participantes, incentivando sua autonomia e participação voluntária. Procure saber se este projeto foi aprovado pelo CEP desta instituição. Em caso de dúvidas, ou querendo outras informações, entre em contato com o Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense (CEP FM/UFF), por e-mail ou telefone, de segunda à sexta, das 08:00 às 17:00 horas:

Celular/WhatsApp: (21) 99769-8644, Telefone fixo: (21) 2629-9310

E-mail: [etica.ret@id.uff.br](mailto:etica.ret@id.uff.br)

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em ser participante, do projeto de pesquisa acima descrito.

Niterói, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(nome e assinatura do participante)

\_\_\_\_\_  
Angélica Baggio Lago  
Pesquisadora Responsável

### C) Questionário aplicado aos teletrabalhadores

Esse questionário é parte da pesquisa "A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR".

A seguir, assinale a opção que mais se adequa ao seu nível de concordância com as afirmações abaixo, sendo "1" discordo totalmente, "2" discordo um pouco, "3" Não discordo nem concordo, "4" Concordo um pouco e "5" concordo totalmente, ou "6" prefiro não responder.

Nº	Na sua opinião o teletrabalho:	1	2	3	4	5	6
	Aumentou a produtividade no trabalho						
	Elevou a quantidade de trabalho efetuada						
	Proporcionou a redução de custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho (vestimenta, alimentação, outros)						
	Aumentou o isolamento social						
	Tornou o trabalho mais flexível						
	Proporcionou menos oportunidades na carreira						
	Melhorou a qualidade de vida						
	Aumentou os custos fixos na residência (luz, água, internet)						
	Ocasionou menos interrupções durante a execução das atividades						
	Aumentou a distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>						
	Trouxe melhorias na saúde física e psíquica do servidor						
	Proporcionou dificuldades na mudança da rotina						
	Melhorou os sistemas disponíveis na UFF (Ex. SEI)						
	Mostrou a deficiência dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho						
	Facilitou a organização da divisão do trabalho ao longo do dia						
	Trouxe maior cobrança da família por atenção						
	Concedeu maior autonomia para a realização do trabalho						
	Ocasionou um maior nível de cobrança por parte da chefia						
	Elevou o nível de satisfação com o trabalho						
	Dificultou o gerenciamento do tempo						
	Aumentou o número de sistemas utilizados na execução das tarefas						
	Demonstrou a falta que cursos de capacitação fazem						
	Proporcionou maior proximidade com a família						
	Destacou a necessidade de perfil para a adesão ao teletrabalho						
	Facilitou a definição das prioridades no trabalho						
	Apresentou resistência por parte dos gestores						

Melhorou a infraestrutura do local e trabalho pela mudança para a residência									
Demonstrou a dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer									
Apresentou dificuldades constantes nos acessos remotos									
Diminuiu o stress causado pelo deslocamento diário									
Demonstrou a falta de espaço físico adequado para trabalho na residência									
Aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária									
Destacou a necessidade de legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto									
Eliminou o ambiente de competitividade comum em ambiente de trabalho									
Causou distanciamento das novidades profissionais surgidas no período									
Melhorou a velocidade de acesso a dados									
Diminuiu o número de feedbacks proporcionados pela chefia									
Diminuiu a tensão proporcionada pela supervisão presencial									
Apresentou uma visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador									

## 40. Sexo

Feminino  Masculino  prefiro não responder

## 41. Faixa Etária

20 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos  61 anos ou mais

prefiro não responder

## 42. Estado Civil

Solteiro (a)  Casado (a)/União Estável  Divorciado (a)  Viúvo (a)  prefiro não responder

## 43. Grau de Escolaridade (marque a opção referente ao curso que você já concluiu)

Ensino Médio  Graduação  Especialização  Mestrado  Doutorado  prefiro não responder

## 44. Possui Filhos?

Sim  Não  prefiro não responder

## 45. Qual modalidade do Programa de Gestão você aderiu?

presencial  teletrabalho parcial  Não participo do Programa de Gestão  prefiro não responder

## 46. Quanto tempo você demora para se deslocar da sua residência para o seu local de trabalho? (em minutos)

menos de 30  entre 30 e 60  entre 60 e 120  mais de 120  prefiro não responder

#### D) Roteiro da Entrevista com os gestores

1. Sexo

Feminino  Masculino  prefiro não responder

2. Faixa Etária

20 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos  61 anos ou mais

3. Grau de Escolaridade

Pós-Graduação  Mestrado  Doutorado  Pós-Doutorado

4. Tempo de trabalho como gestor (em anos)

até 1  entre 1 e 2  mais de 2 e menos de 5  mais de 5

5) Houve dificuldade na implementação do teletrabalho?

6) Os teletrabalhadores possuem autonomia para organizar suas tarefas?

7) Sente dificuldade em acompanhar o trabalho deles?

8) Foi observada alguma mudança na motivação dos funcionários após a implementação do teletrabalho?

9) Em relação à produtividade, foi observada alguma diferença?

10) Como é realizado o gerenciamento das metas dos teletrabalhadores?

11) Algumas pessoas tiveram dificuldades em se adequar ao teletrabalho? Quais foram as principais dificuldades?

12) Foi relatado algum caso de problema psicológico?

13) Como você avaliaria o processo de implantação do teletrabalho na universidade.

14) De modo geral, como você avalia essa modalidade de trabalho?

15) Gostaria de fazer algum comentário adicionalmente?

## E) PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO – RELATÓRIO TÉCNICO



**uff** Universidade  
Federal  
Fluminense



### **INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: plano de ação e melhorias**

Relatório técnico apresentado pela mestrande Angélica Baggio Lago ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, sob orientação da docente Professora Dra. Soraia Marcelino Vieira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

# A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

---

## Resumo

A administração pública tem procurado otimizar sua atuação na sociedade, aprimorando sua eficiência através da implementação de modalidades de trabalho mais flexíveis seguindo a tendência mundial e o exemplo de instituições privadas (Rocha e Amador). Nesse contexto, o teletrabalho tem se apresentado como uma opção que parece trazer vários benefícios aos teletrabalhadores, organizações e sociedade. Esta modalidade, exercida durante a pandemia, permitiu que o governo federal constatasse a economia que o trabalho remoto trouxe aos cofres públicos e o motivou a implementá-la após a pandemia. Nesse contexto, este trabalho procurou analisar a percepção que os servidores e gestores, possuem acerca da implementação do teletrabalho numa unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Como resultados foram elencados diversos aspectos positivos provenientes do *home office* (Aumento da produtividade, maior flexibilidade com produção em horários alternativos, ganho de autonomia para realização do trabalho, melhora na qualidade de vida, benefícios na saúde do servidor, elevação da satisfação no trabalho, entre outros). Porém, também foram mencionados fatores negativos como: Aumento da quantidade de trabalho efetuada, deficiência dos equipamentos disponíveis, maior cobrança pela chefia, resistência dos gestores na adesão ao teletrabalho, necessidade de legislação mais detalhada, aumento do isolamento social e aumento das despesas dos funcionários. Neste sentido, foram elaboradas propostas de intervenção, que serão apresentadas neste relatório técnico, no intuito de promover a minimização dos impactos causados por esses aspectos críticos.

## Organização do plano de ação

A pesquisa que gerou este plano de ação foi desenvolvida em uma das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal Fluminense, a Faculdade de Medicina (CMM/UFF), que é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tendo sido criada em 1925, na cidade de Niterói, pertencente ao Estado do Rio de Janeiro.

É um dos cursos de graduação mais antigos e tradicionais da cidade. Atualmente possui 1113 alunos de graduação<sup>16</sup>, 256 docentes<sup>17</sup> e 41 servidores considerando incluindo esta pesquisadora, que também é servidora da unidade (CMM/UFF). Além disso, a unidade oferece 20 cursos de pós graduação *lato sensu* (especialização) e 9 cursos de pós graduação *strictu sensu* (mestrado e doutorado), possuindo 389 alunos de pós-graduação no momento.

A unidade aderiu ao trabalho remoto durante a pandemia e desde 2022, implementou o teletrabalho através do Programa de Gestão, possuindo 21 teletrabalhadores em regime parcial e 13 gestores avaliadores.

---

<sup>16</sup> Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação / Abril – 2024. Disponível em: <[https://app.uff.br/transparencia/perfil\\_graduando?utf8=%E2%9C%93&curso=16](https://app.uff.br/transparencia/perfil_graduando?utf8=%E2%9C%93&curso=16)>. Acesso em: 12 abr. 2024.

<sup>17</sup> Fonte: Sistema de Transparência da UFF. Pessoas. Disponível em: <[https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe\\_servidores/?native\\_filters\\_key=GdvCXEBpjjxN3XiwezWboLuSSCZkjJ3c7siSZPhCGRZAzs4EWAnGALs5SUMNYMeM](https://analytics.uff.br/superset/dashboard/progepe_servidores/?native_filters_key=GdvCXEBpjjxN3XiwezWboLuSSCZkjJ3c7siSZPhCGRZAzs4EWAnGALs5SUMNYMeM)>. Acesso em 12 abr. 2024.

# A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

---

## **Público-alvo do plano de ação**

O público-alvo do plano em questão é constituído pelos servidores técnico-administrativos que estão participando do PG na modalidade de teletrabalho e seus respectivos gestores, que avaliam o cumprimento das metas no Teleport, lotados na Faculdade de Medicina.

Considerando que a potencial aplicabilidade desta proposta se dê em relação à organização do teletrabalho, a presente proposta de intervenção poderá ser estendida a outras unidades da Universidade Federal Fluminense e também à outras instituições, tendo impacto principalmente na área de Gestão de Pessoas.

## Descrição da situação-problema

A pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital que já vinha ocorrendo no governo federal. Na Rede Federal de Ensino (RFE) que inclui universidades, institutos e demais instituições de ensino federal, 95% da força de trabalho aderiu ao trabalho remoto, no período entre 2020 e 2021, segundo o Ministério da Economia<sup>18</sup>.

Após a pandemia, o governo federal decidiu implementar o teletrabalho através do Programa de Gestão (PG), buscando modernizar a gestão de pessoas com foco nos resultados em substituição ao controle de frequência.

Nesse contexto, a Universidade Federal Fluminense (UFF) incentivou a adesão das unidades acadêmicas e administrativas ao PG, entre as quais Faculdade de Medicina está incluída. A pesquisa justificou-se, pois apesar do crescimento da produção científica sobre o tema, são poucos os trabalhos realizados sobre teletrabalho nas organizações públicas envolvendo as equipes de trabalho (Leite *et al*, 2019).

Dessa forma, essa pesquisa procurou compreender a implementação do teletrabalho na percepção dos gestores e teletrabalhadores, para que pudessem ser sugeridas melhorias e fosse possível uma melhor compreensão desse processo.

---

<sup>18</sup> Balanço registra 49% dos servidores em trabalho remoto e 1.876 casos confirmados — Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/balanco-registra-49-dos-servidores-em-trabalho-remoto-e-1-876-casos-confirmados>. Acesso em: 13 mai. 2024.

# A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

---

## **Objetivos do plano de ação**

O objetivo geral deste plano de ação, é sugerir melhorias ao processo de implementação e continuação do teletrabalho. Para atingir esse objetivo, foi necessário identificar os aspectos críticos e oportunos da rotina do teletrabalho, visando otimizar seus pontos fortes e minimizar as dificuldades, para a melhoria das condições de trabalho, no âmbito da Unidade.

## **Diagnóstico e análise da situação-problema**

Durante a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, algumas questões ficaram evidentes a partir das respostas obtidas no questionário e nas entrevistas. Dessa forma, foi realizada uma síntese contendo as informações principais que podem ser foco de uma intervenção de modo a se obter melhorias na gestão do teletrabalho.

Sobre as desvantagens profissionais do teletrabalho, observando as respostas provenientes do questionário e nas entrevistas, podemos constatar que houve uma certa resistência por parte dos gestores na implementação da modalidade, já que essa foi uma dificuldade percebida por 63% dos servidores que concordaram com essa afirmação. Essa questão também foi mencionada pelo Gestor G3 que declarou que tinha resistência em trabalhar de casa, mas que atualmente percebe que para algumas tarefas o rendimento é melhor em home office do que no trabalho presencial. Guerra *et al* (2020) relata que há uma resistência natural de desconfiança relacionada à implementação do teletrabalho. Filardi *et al* (2020) também relatou a desconfiança dos gestores na implementação do teletrabalho em estudo realizado no Serpro.

Outra questão apontada por 64% dos servidores foi o aumento da quantidade de trabalho efetuada com a adesão ao teletrabalho. As chefias também perceberam o aumento de produtividade, mas a Gestora G6 esboçou preocupação com o horário para começar e terminar o trabalho. Ao transferir o local de trabalho do escritório para dentro de casa é necessário ter cuidado com a hiperconexão laboral, que é caracterizada pelo desenvolvimento de atividades profissionais durante suas horas livres, de descanso, folga, férias ou licença, podendo causar danos a curto, médio e longo prazo ao servidor (Santos e Padilha, 2021).

Para 58% dos servidores é necessária a elaboração de uma legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto. O comprometimento dos funcionários com suas funções, está diretamente ligado ao estabelecimento de regras claras sobre a implantação do trabalho remoto (Castro, 2019). Portanto para evitar a ineficiência na realização da tarefa, é necessário um planejamento adequado e um bom plano de comunicação.

Quanto as desvantagens pessoais, 58% dos servidores concordaram que aumentou o isolamento social. Costa (2007) salienta que é característico do teletrabalho o afastamento do local de trabalho, e que é importante favorecer a

## A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

participação e o envolvimento social. Aderaldo *et al* (2017, p. 518) aponta que “a integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório quanto com familiares”.

Outra desvantagem percebida por 64% dos entrevistados, foi o aumento dos custos físicos na residência. A universidade determina que cabe ao participante do PG os custos relativos ao teletrabalho, devendo o servidor providenciar a estrutura física e tecnológica necessárias ao teletrabalho. Essa questão poderia ser reavaliada pelos órgãos públicos, pois ao menos a manutenção dos equipamentos utilizados no *home office* poderia ser prestado pelos técnicos de informática da instituição. Caso houvesse disponibilidade na unidade e necessidade do trabalhador, os equipamentos também poderiam ser emprestados.

A necessidade de perfil para adesão ao teletrabalho foi percebida por 58% dos entrevistados. Carneval (2018) sugere que sejam realizadas palestras/treinamentos no qual sejam informadas as características positivas e negativas que são necessárias para o teletrabalho. Aderaldo *et al* (2017) destaca que é necessária uma postura mais proativa e planejada das atividades que serão realizadas em *home office* para que haja uma boa avaliação das entregas pactuadas e metas estabelecidas.

Considerando todo o exposto, foi observada a possibilidade de intervenção em algumas das questões levantadas de modo a aperfeiçoar o teletrabalho dos servidores técnico-administrativos da CMM/UFF para que os efeitos benéficos possam ser maximizados e as dificuldades minimizadas. Assim, serão apresentadas a seguir algumas propostas que poderão contribuir para otimizar o teletrabalho.

# A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

## Plano de Ação

As ações aqui descritas têm como objetivo propor ajustes e melhorias relacionadas à implementação do teletrabalho na CMM/UFF. Essas propostas podem auxiliar os gestores e os servidores para um melhor gerenciamento do trabalho à distância.

No quadro 9, as desvantagens apontadas na pesquisa serão analisadas, e ações serão sugeridas para minimizarem as dificuldades apontadas.

**Quadro 9 – Plano de Ação**

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Aumento da quantidade de trabalho efetuada / hiperconexão laboral	Evitar que o servidor tenha sua saúde mental prejudicada	Elaborar informativo para conscientizar os servidores e gestores acerca do gerenciamento do tempo, e dos possíveis danos que a sobrecarga de trabalho pode causar. Estabelecer e respeitar os horários para começar e terminar a jornada de trabalho. Realizar um planejamento das atividades que devem ser desenvolvidas ao longo da semana ou do mês, estabelecendo prazos e metas. Respeitar os períodos de desconexão do servidor (após/antes da jornada de trabalho, férias, licenças)
montagem da infraestrutura para trabalhar à encargo do servidor/ deficiência dos equipamentos disponíveis	Auxiliar o servidor em teletrabalho a arcar com os novos custos gerados pelo home office	Fornecer subsídio para que o servidor possa adquirir uma estação de trabalho ergonômica, evitando problemas posturais e maior produtividade. Outra opção seria o empréstimo de equipamentos, enquanto perdurar o teletrabalho. Envio de questionários aos servidores para melhor alinhar as necessidades à disponibilidade.
isolamento social	Promover oportunidades de interação entre os servidores em home office	Realizar reuniões mensais com os teletrabalhadores, para informar sobre as atividades de gestão e favorecer a troca de experiências.
falta de servidores	criação de secretarias compartilhadas	Criar secretária única para os departamentos e pós graduações lato e strictu sensu, visando sanar o problema de um único servidor em cada setor, permitindo uma melhor organização das tarefas.
maior cobrança pela chefia	Atualizar os gestores sobre o andamento das tarefas	Manter o gestor atualizado sobre o andamento das atividades, divulgar e indicar praticas realizadas com êxito por outros teletrabalhadores visando melhorar as habilidades e desempenho dos servidores

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

necessidade de legislação mais detalhada	Criar uma legislação que regule os procedimentos a serem cumpridos durante o regime de teletrabalho, orientando tanto os servidores quanto a Administração Pública	Pesquisar os documentos que regulam o teletrabalho em outras organizações para que se obtenham bons exemplos e se analise as lacunas dos projetos.
Sistema Teleport	Aperfeiçoar o sistema tornando sua utilização mais intuitiva	Facilitar o cadastro e a avaliação das tarefas, permitindo que sejam criadas e avaliadas em bloco, pulando automaticamente os feriados e recessos. Disponibilização de um telefone que permita a resolução de problemas de forma mais célere.

A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE  
ENSINO SUPERIOR: propostas de ajustes e melhorias

---

**Responsáveis pelo plano de ação e data**

Angélica Baggio Lago, Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFF,  
Servidora Técnico-administrativa da Faculdade de Medicina CMM/UFF, e-mail:  
ablago@id.uff.br.

Soraia Marcelino Vieira, Doutora em Ciência Política, Professora Adjunta da  
Universidade Federal Fluminense, soraiamv@id.uff.br.

Documento elaborado em 13 de maio de 2024.

---

## Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>>. Acesso em 10 nov. 2023.

CARNEVAL, P. P. O. Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

COSTA, I. S. A.. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública** [online]. 2007, v. 41, n. 1, pp. 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 21 out. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R.I M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2020, v. 18, n. 1, pp. 28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 21 out. 2022.

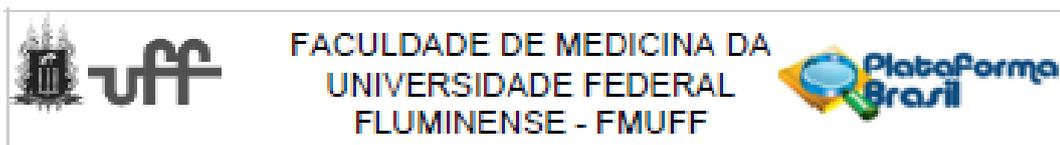
GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, v. 6, n. 3, set/dez. 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 20 dez. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512018000100152&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em 17 mar. 2023.

SANTOS, P. R.; PADILHA, S. N. O home que virou office: saúde mental no meio ambiente do trabalho e o direito à desconexão no contexto de pandemia. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 291–311, 2021. Disponível em: <<https://www.abdconstojs.com.br/index.php/revista/article/view/397>>. Acesso em: 02 abr. 2024.

**ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM  
PESQUISA COM SERES HUMANOS CEP/FM/UFF**



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** A NOVA REALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: A INSTITUIÇÃO DO TELETRABALHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR

**Pesquisador:** ANGELICA BAGGIO LAGO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 74847523.5.0000.5243

**Instituição Proponente:** Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda - ICHSVR

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 6.603.931

**Apresentação do Projeto:**

**INTRODUÇÃO**

A pesquisadora discorre sobre o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) possibilitando que novas formas de trabalho fossem criadas. O teletrabalho tem se tornado uma prática comum em várias Instituições públicas e privadas, pois possibilita a flexibilidade da jornada de trabalho quanto ao local e ao horário de execução das tarefas. Este estudo visa analisar a implementação do programa de gestão e desempenho (PGD) numa unidade acadêmica de ensino superior.

**HIPÓTESE (ou QUESTÃO NORTEADORA)**

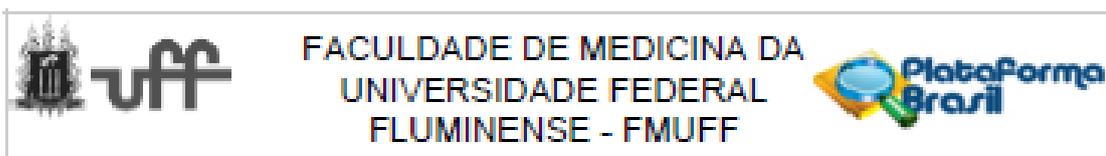
Quais vantagens e desvantagens que a implementação do teletrabalho numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) trouxe para os funcionários e para a Instituição? (apresentado nas informações básicas da Plataforma Brasil e no arquivo do projeto completo)

H1: A implementação do PGD trouxe melhorias na gestão e na qualidade de entregas dos participantes.

H2: A implementação do PGD favoreceu uma melhor qualidade de vida dos participantes.

H3: Os funcionários sentiram que a implementação do PGD serviu para intensificar o trabalho para compensar a redução das equipes.

Endereço: Rua Abade Faria, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Pátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: etica.ret@id.uff.br



Continuação do Projeto: 6.603.931

H4: Os gestores relataram uma maior dificuldade de supervisão e controle das tarefas realizadas. (apresentados somente no arquivo do projeto completo)

#### CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Para participar da pesquisa é necessário que o participante seja lotado na Faculdade de Medicina e que esteja participando ou tenha participado do Programa de Gestão Desempenho, na qualidade de servidor ou avaliador.

#### CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Aqueles que estiverem de férias, licença, ou por motivo de saúde estejam impossibilitados de participar da pesquisa.

#### METODOLOGIA

Desenho do estudo: Estudo qualitativo e quantitativa exploratória e descritiva.

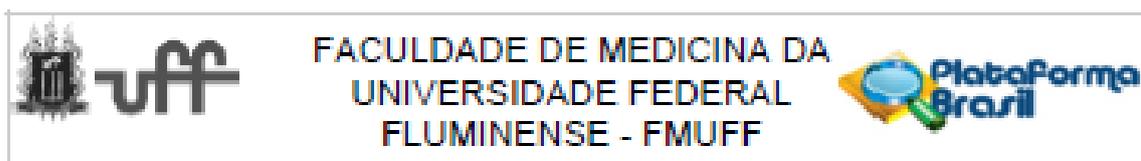
Participantes: A amostra será composta por 37 funcionários e 14 chefias. A pesquisa será realizada no âmbito da faculdade de medicina da universidade federal fluminense. A coleta de dados será realizada através da pesquisa documental, que será realizada através de coleta de informações no site da Instituição e do governo federal, buscando compreender relatórios, leis, instruções normativas, sobre a implementação do PGD. O questionário utilizará a escala de likert, visando compreender a opinião dos servidores acerca do teletrabalho. Antes do envio do formulário, será realizado contato com os servidores, para sensibilizá-los a responderem ao questionário, que será respondido através de um formulário eletrônico alocado no website google forms. Através do questionário será possível identificar as percepções acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho, problemas e desafios, relacionados ao PGD. Na etapa seguinte, buscando uma compreensão mais aprofundada sobre as questões relacionadas ao tema, serão realizados 3 grupos focais, com 4 pessoas, cada um. Com as chefias será realizada uma entrevista em profundidade semi-estruturada, buscando coletar suas experiências e percepções, sobre os impactos da implementação do teletrabalho no setor.

Métodos estatísticos: O método estatístico utilizado para o tratamento e análise de dados será o software PSPP para realizar a análise das respostas

#### Objetivo da Pesquisa:

**OBJETIVO PRIMÁRIO** O objetivo deste estudo é investigar os impactos da adoção do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tomando-se como caso, uma unidade

Endereço: Rua Abade Pereira, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: [etica.net@id.uff.br](mailto:etica.net@id.uff.br)



Continuação do Parecer: 6.603.931

acadêmica da UFF, sob a ótica dos gestores e teletrabalhadores, com vistas a sugerir melhorias e contribuir para uma melhor compreensão do processo de Implantação do PGD na UFF, auxiliando na elaboração de diretrizes acerca do tema.

**OBJETIVO SECUNDÁRIO** - Compreender a Implantação do PGD em uma unidade acadêmica federal de ensino superior,

- Compreender as percepções de gestores e teletrabalhadores com a Implantação do PGD,
- Analisar se os resultados e benefícios elencados na IN GAR/RET/UFF nº. 57, de 06 de abril de 2023 provenientes da Implantação do teletrabalho estão sendo percebidos pelos teletrabalhadores e chefias com a Implantação do PGD.
- Analisar os possíveis efeitos negativos provenientes da Implantação do PGD.

Não foram apresentados nas Informações básicas da Plataforma Brasil, somente no arquivo do projeto completo

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**RISCOS:** De acordo com as Resoluções nº. 466 e 510 do Conselho Nacional de Saúde, todas as pesquisas envolvem riscos, ainda que mínimos. Desta forma, eventuais riscos, como por exemplo: desconforto, constrangimento, etc., podem ocorrer e, notificados, o participante pode retirar seu consentimento de participação quando desejar sem nenhum prejuízo ou justificativa.

#### **BENEFÍCIOS**

Com a realização do projeto, será possível compreender melhor os impactos da Implantação do teletrabalho numa unidade acadêmica. A participação na pesquisa permitirá que os participantes reflitam sobre suas condições de trabalho e compreendam melhor a realidade na qual estão inseridos. Com a participação na pesquisa, estarão contribuindo para a construção do conhecimento sobre essa temática. A dissertação será disponibilizada no banco de dados da UFF, favorecendo a disseminação do conhecimento na sociedade.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

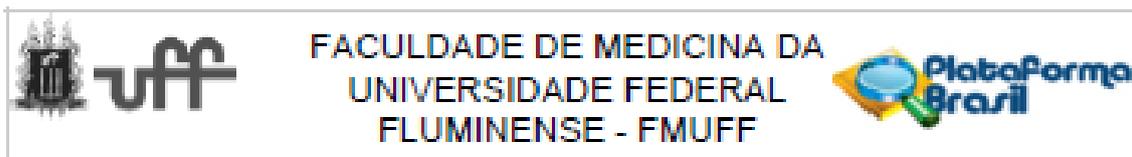
Este parecer é em resposta ao parecer de número: 6.463.123

#### **LISTA DE PENDÊNCIAS JUSTIFICADAS e respondidas pelo pesquisador:**

##### **PENDÊNCIA 1: QUANTO À EQUIPE DE PESQUISA**

Não consta as atribuições dos membros da equipe.

Endereço: Rua Aldeia Parreiras, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2829-9310 Fax: (21)2829-9310 E-mail: etica.ret@id.uff.br



Continuação do Processo: 0.603.931

Para o sistema CEP-CONEP é necessário que o cadastro na Plataforma Brasil consista no cadastro da equipe de pesquisadores e sua qualificação. Sendo assim, solicita-se que sejam descritas as atribuições dos pesquisadores. Resolução 510/ de 2016 no Cap 1 Art 2º - XXI

Resposta do pesquisador: Conforme orientações incluído no projeto detalhado modificado, o nome, as funções e atribuições dos membros da pesquisa, e também realizei o ajuste na Plataforma Brasil. Há algum documento anexo para a pendência? Não.

Situação: Pendência atendida

#### PENDÊNCIA 2: QUANTO À METODOLOGIA PROPOSTA

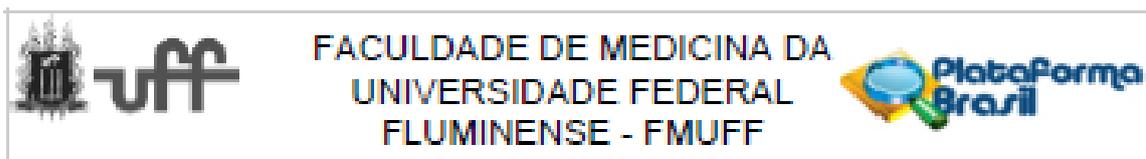
2.1 RECRUTAMENTO: Não existe nenhuma informação sobre como será realizada a abordagem dos participantes de pesquisa. O pesquisador deve definir como fará o recrutamento dos 2 grupos de participantes. Para a aplicação de questionário on-line, observar as orientações no item seguinte. Resposta do pesquisador: A abordagem dos candidatos das duas categorias será realizada por e-mail, onde será informado que a pesquisadora responsável pela pesquisa, trabalha na mesma unidade que eles. O convite será enviado por e-mail com a utilização de lista oculta para impedir a visualização dos destinatários, e por isso, já possui seus contatos de e-mail. Os que aceitarem participar da pesquisa receberão também por e-mail, com utilização de lista oculta, o TCLE para anuência, antes de responderem a pesquisa. Há algum documento anexo para a pendência? Sim. Modelo de convite e TCLE para servidor e gestor.

Situação: Pendência atendida

#### 2.2 COLETA DE DADOS:

Sobre a coleta de dados é importante lembrar que primeiro os participantes devem ser convidados (o modelo de convite deverá ser submetido para aprovação do CEP). A pesquisadora deve esclarecer como será feito esse convite que deve conter informações gerais sobre o projeto de forma que o convidado possa avaliar e decidir se irá ou não participar da pesquisa. Informações como: a proposta da pesquisa; como o convidado irá participar/atuar, o tempo previsto para a participação. O convite para participação na pesquisa não deve ser feito com a utilização de listas que permitam a identificação dos convidados nem a visualização dos seus dados de contato (e-mail, telefone, etc) por terceiros. Qualquer convite individual enviado por e-mail só poderá ter um remetente e um destinatário, ou ser enviado na forma de lista oculta. Qualquer convite individual deve esclarecer ao candidato a participantes de pesquisa, que antes de responder às perguntas do pesquisador disponibilizadas em ambiente não presencial ou virtual (questionário/formulário ou

Endereço: Rua Atalá Parreiras, número 105, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: etica.ret@id.uff.br



Continuação do Parecer: 0.003.031

entrevista), será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ou Termo de Assentimento, quando for o caso) para a sua anuência. Somente após o aceite deste convite é que o participante pode ter acesso ao TCLE (OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Acesse <https://bit.ly/2ZQaMy7>).

Resposta do pesquisador: A abordagem dos candidatos das duas categorias será realizada por e-mail, onde será informado que a pesquisadora responsável pela pesquisa, trabalha na mesma unidade que eles. O convite será enviado por e-mail com a utilização de lista oculta para impedir a visualização dos destinatários, e por isso, já possui seus contatos de e-mail. Os que aceitarem participar da pesquisa receberão também por e-mail, com utilização de lista oculta, o TCLE para anuência, antes de responderem a pesquisa. Há algum documento anexo para a pendência? Sim. Modelo de convite e TCLE para servidor e gestor.

Situação: Pendência atendida

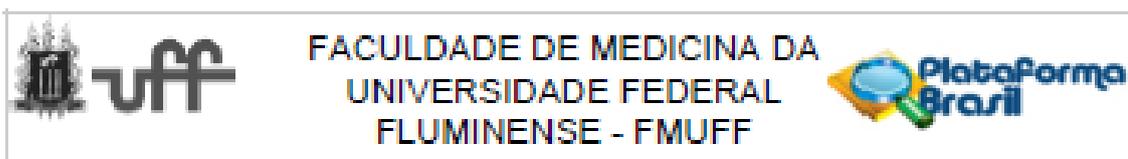
#### PENDÊNCIA 3: QUANTO AO BALANÇO RISCO-BENEFÍCIO:

O pesquisador refere riscos mínimos e benefício apenas para os participantes. Por outro lado, não se refere a questão da hierarquia entre os participantes de pesquisa, o que pode levar a identificar os participantes de pesquisa, sendo dever do pesquisador, garantir o anonimato, sigilo e privacidade dos dados destes participantes e, caso a identificação seja possível, isto tem que ser reconhecido pelo pesquisador e comunicado ao participante no texto do TCLE. Portanto, este item deve ser revisado de acordo com os grupos de participantes considerado.

Caberá ao pesquisador destacar, além dos riscos e benefícios relacionados com a participação na pesquisa, aqueles riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, devem ser informadas as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação (OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Acesse <https://bit.ly/2ZQaMy7>).

Resposta do pesquisador: Essa pesquisa não fará abordagem presencial para recrutamento em função da servidora trabalhar no local da pesquisa, para evitar constrangimento e conflito de interesses, o recrutamento será virtual através do envio de e-mails, que a pesquisadora já possui em virtude de trabalhar na mesma unidade. Como medida de segurança para evitar a quebra de sigilo, a pesquisadora salvará os arquivos da pesquisa num computador pessoal de uso da pesquisa, sendo posteriormente salvo num hd externo, para assegurar total confidencialidade e

Endereço: Rua Abade Parmelins, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: [etica.net@id.uff.br](mailto:etica.net@id.uff.br)



Continuação do Parecer: 0.003.031

minimizar o risco de violação. A pesquisadora fará todo o possível para garantir o anonimato à todos os participantes, se comprometendo a não revelar nenhum dado ou informação que possa identificá-los. Entretanto devido às questões de hierarquia entre os participantes da pesquisa, pode ocorrer a identificação dos respondentes, já que as pessoas se conhecem. Há algum documento anexo para a pendência? Não.

Situação: Pendência atendida

#### PENDÊNCIA 4: QUANTO À METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS:

O pesquisador deve apresentar corretamente a metodologia de dados, discriminando os diferentes grupos e atividades executadas. Metodologia da análise dos dados se refere ao método estatístico (quantitativo e/ou qualitativo) a ser utilizado para a análise dos dados coletados. É necessário descrever os testes estatísticos que serão utilizados, uma vez que a escolha errada pode levar a conclusões inválidas.

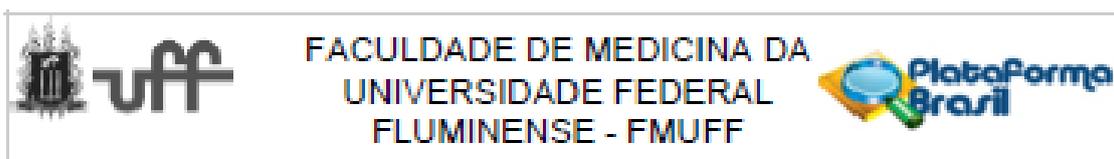
Resposta do pesquisador: As informações solicitadas foram apresentadas no projeto modificado. Como a metodologia para análise dos dados utilizada será a estatística descritiva para melhor conhecer o perfil dos respondentes e como eles entendem as questões relacionadas a implementação do teletrabalho, não será necessária a utilização de testes estatísticos. O programa utilizado para análise dos dados coletados será o software Excel 2021 versão 2108, para sinalizar a medida de tendência central, construção de gráficos e tabelas e aferição de frequências de respostas nas variáveis. Há algum documento anexo para a pendência? Não.

Situação: Pendência atendida

#### PENDÊNCIA 5: QUANTO AOS DOCUMENTOS DE APRESENTAÇÃO OBRIGATORIA

5.1 DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL: não foi apresentada. O pesquisador deve apresentar declaração, devidamente assinada, onde se compromete a anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil, garantindo o sigilo relativo às propriedades intelectuais e patentes industriais; garantia de que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa; Resposta do pesquisador: Foram anexadas na Plataforma Brasil a declaração de compromisso do pesquisador responsável e a declaração de ciência de participação em projeto de pesquisa. Há algum documento anexo para a pendência? Sim. Declaração de compromisso e declaração de ciência.

Endereço: Rua Abelardo Pereira, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: etica.net@id.uff.br



Continuação do Parecer 0.003.001

Situação: Pendência atendida

5.2 CARTA CONVITE/e-mail: como o projeto de pesquisa será em ambiente remoto, deve ser apresentado a carta convite/e-mail de acordo com a necessidade do projeto e da estratégia de recrutamento. Apresentar duas cartas diferentes para cada grupo.

Resposta do pesquisador: O modelo de e-mail que será enviado à cada grupo (servidores e chefias) convidando para participar da pesquisa foi anexado na Plataforma Brasil.

Situação: Pendência atendida

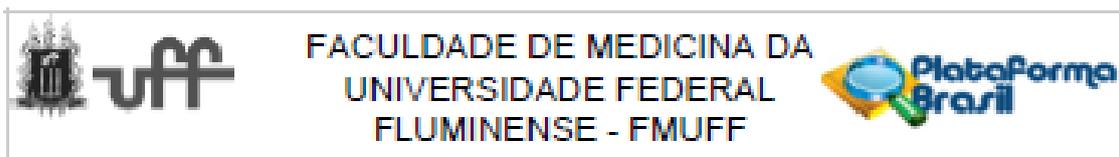
### 5.3 RCLE

5.3.1 O pesquisador apresenta RCLE único para os participantes de pesquisa. É importante lembrar que primeiro os participantes devem ser convidados (o modelo de convite deverá ser submetido para aprovação do CEP). A pesquisadora deve esclarecer como será feito esse convite que deve conter informações gerais sobre o projeto de forma que o convidado possa avaliar e decidir se irá ou não participar da pesquisa. Informações como: a proposta da pesquisa; como o convidado irá participar/atuar, o tempo previsto para a participação. O convite para participação na pesquisa não deve ser feito com a utilização de listas que permitam a identificação dos convidados nem a visualização dos seus dados de contato (e-mail, telefone, etc) por terceiros. Qualquer convite individual enviado por e-mail só poderá ter um remetente e um destinatário, ou ser enviado na forma de lista oculta. Qualquer convite individual deve esclarecer ao candidato a participantes de pesquisa, que antes de responder às perguntas do pesquisador disponibilizadas em ambiente não presencial ou virtual (questionário/formulário ou entrevista), será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ou Termo de Assentimento, quando for o caso) para a sua anuência. Somente após o aceite deste convite é que o participante pode ter acesso ao TCLE (OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Acesse <https://bit.ly/2ZQaMy7>)

5.3.2 Sobre o RCLE apresentado para os participantes de pesquisa. O pesquisador deve fazer as seguintes adequações:

- apresentar o RCLE no formato de formulário google como será disponibilizado ao participantes da pesquisa, dos diferentes grupos, cada um com suas particularidades.
- reformular os riscos e benefícios considerando a análise acima descrita.
- Por não haver uma via física do TCLE, o pesquisador deve enfatizar no TCLE a importância do participante de pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico (OFÍCIO

Endereço: Rua Atalá Parralins, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-000  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-6310 Fax: (21)2629-6310 E-mail: [etica.net@id.uff.br](mailto:etica.net@id.uff.br)



Continuação do Processo: 6.603.931

CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Acesse <https://bit.ly/2ZQaMy7>.

d) Incluir a frase que deverá constar em todos os TCLEs (vide [www.cep.uff.br](http://www.cep.uff.br)), que consta de uma breve descrição sobre o CEP, o endereço e contato telefônico ou outro, dos responsáveis pela pesquisa e do CEP UFF, onde este projeto está sendo analisado. Retirar os detalhes do CEP de Humanas.

Resposta do pesquisador: A pesquisadora optou por enviar o TCLE por email a cada grupo, com a utilização de lista oculta. Ao receber o email o candidato a participante da pesquisa deverá confirmar que irá ou não participar da pesquisa, assinar e reenviar por email a pesquisadora, que armazenará os arquivos em HD externo por 5 (cinco) anos. Os TCLE's de cada grupo (servidores e chefias), com os riscos e benefícios reformulados.

Situação: Pendência atendida

5.4 CRONOGRAMA: O cronograma apresentado estaria adequado se este projeto não apresentasse pendências, portanto recomendamos sua revisão, e se necessário adequação, antes da reapresentação para o cumprimento das pendências, dado que este ainda se encontra em análise no sistema CEP/CONEP (Resolução CNS nº 466 de 2012, Item XI.2.a e Norma operacional CNS nº 001 de 2013, Item 3.4.1).

Resposta do pesquisador: O cronograma foi readequado conforme solicitado no projeto\_detalhado\_modificado\_1 e anexado na plataforma Brasil.

Situação: Pendência atendida

5.5 ORÇAMENTO: não foi apresentado no arquivo do projeto completo somente nas Informações básicas.

Resposta do pesquisador: Conforme solicitado foi adicionado ao projeto\_detalhado\_modificado\_1, a discriminação do orçamento e anexado na plataforma Brasil.

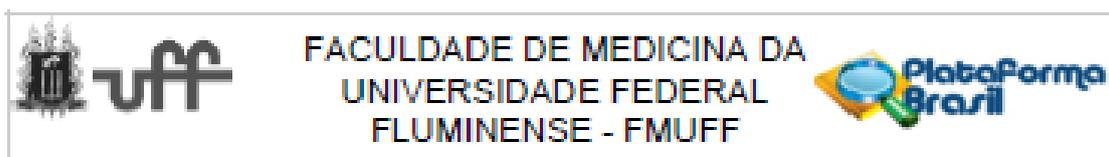
Situação: Pendência atendida

\*\*\*OBSERVAÇÃO IMPORTANTE: Na fase em que se encontra este projeto, de resposta às pendências, não deve haver alterações nas informações previamente fornecidas, exceto o que foi solicitado pelo CEP.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Sobre os termos de apresentação obrigatória, foram apresentados os documentos:

Endereço: Rua Abade Parrinhas, número 100, 8º andar.		
Bairro: Fátima		CEP: 24.070-090
UF: RJ	Município: NITERÓI	
Telefone: (21)2629-9310	Fax: (21)2629-9310	E-mail: <a href="mailto:etica.net@id.uff.br">etica.net@id.uff.br</a>



Continuação do Parecer: 6.603.931

- Folha de rosto: apresentada corretamente
- Carta(s) de anuência: apresentada corretamente.
- Cronograma- apresentado corretamente.
- Orçamento- apresentado corretamente.
- TCLE: apresentado corretamente.

#### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não existem agravos éticos aparentes aos participantes desta pesquisa, portanto, este CEP entende que este projeto deva ser APROVADO.

#### Considerações Finais a critério do CEP:

Protocolo APROVADO.

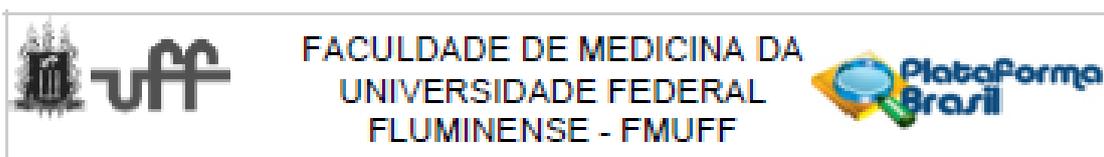
#### Observações:

- a cada 6 (seis) meses após a aprovação do projeto, deverão ser encaminhados relatórios parciais, através de Notificação na Plataforma Brasil, visando seu acompanhamento.
- o Relatório Final deve ser encaminhado após o encerramento do estudo, conforme instruções disponíveis na página do CEP.
- Caso o pesquisador precise fazer Emenda ao Projeto, é obrigatório o envio antecipado de Relatório Parcial via Notificação. A Emenda só poderá ser solicitada após aprovação da Notificação com relatório parcial.

Esta parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMações BÁSICAS DO PROJETO 2218401.pdf	14/12/2023 15:30:47		Acelto
Declaração de Pesquisadores	Carta_Resposta_CEP_UFF.doc	14/12/2023 15:30:15	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	APENDICE D ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM OS GESTORES ANGELICA adaptado FILARDI.docx	14/12/2023 15:21:46	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	APENDICE E ROTEIRO DO GRUPO FOCAL.docx	14/12/2023 15:18:45	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	APENDICE C QUESTIONARIO APLICADO AOS TELETRABALHADORES ANGELICA adaptado.docx	14/12/2023 15:16:14	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento /	APENDICE B TCLE_gestores_modificacao.docx	14/12/2023 15:14:31	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto

Endereço: Rua Atalaia Paranaíba, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.070-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-9310 Fax: (21)2629-9310 E-mail: etica.net@id.uff.br



Continuação do Parecer: 6.603.831

Justificativa de Ausência	APENDICE_B_TCLE_gestores_modificado.docx	14/12/2023 15:14:31	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	APENDICE_A_TCLE_servidores_modificado.docx	14/12/2023 15:14:14	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	Convite_para_participar_da_pesquisa_servidores.docx	14/12/2023 15:14:00	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	Convite_para_participar_da_pesquisa_gestores.docx	14/12/2023 15:12:59	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Orçamento	Orçamento.docx	14/12/2023 15:11:22	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAO DE CIENCIA DE PARTICIPACAO EM PROJETO DE PESQUISA.pdf	14/12/2023 15:10:47	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Declaração de Pesquisadores	TERMO COMPROMISSO ETICO DO PESQUISADOR RESPONSAVEL.pdf	14/12/2023 15:10:06	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_modificado_1.docx	14/12/2023 15:08:40	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Cronograma	Cronograma.docx	14/12/2023 05:45:25	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	EmailAngelica.pdf	10/10/2023 11:53:22	LIDIA CAMPOS RIBEIRO	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.docx	29/09/2023 17:22:09	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Outros	TERMO DE ANUENCIA DA INSTITUICAO.pdf	29/09/2023 16:45:40	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Angelica_assinado.pdf	29/09/2023 16:39:28	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Projeto_final.docx	29/09/2023 16:38:36	ANGELICA BAGGIO LAGO	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Abade Parreiras, número 100, 8º andar.  
 Bairro: Fátima CEP: 24.075-090  
 UF: RJ Município: NITERÓI  
 Telefone: (21)2629-8310 Fax: (21)2629-8310 E-mail: etica.ret@id.uff.br