

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

KEYLLA DANTAS

**LADO A E LADO B DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DURANTE E
APÓS A COVID-19**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA
2024

KEYLLA DANTAS

**LADO A E LADO B DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DURANTE E APÓS A COVID-**

19

**SIDE A AND SIDE B OF TELEWORKING: AN ANALYSIS OF THE
PERCEPTION OF PUBLIC SERVANTS DURING AND AFTER COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Dra. Janaina Piana

Coorientador: Dra. Fernanda Cavicchioli Zola

**CURITIBA
2024**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



KEYLLA DANTAS

**LADO A E LADO B DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DOS SERVIDORES PÚBLICOS DURANTE E APÓS A COVID-19**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 16 de Agosto de 2024

Janaina Piana, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Daiane Maria De Genaro Chiroli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Fernanda Cavicchioli Zola, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Fernando Thiago, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Liliane Canopf, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema
Acadêmico da UTFPR a partir dos
dados da Ata de Defesa em
16/08/2024.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família pelo amor incondicional nos momentos em que mais precisei e à memória dos meus entes queridos, cujo amor e apoio continuam a me guiar, mesmo na ausência física. Seus legados permanecem vivos em cada conquista alcançada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por serem a base de tudo: minha mãe por ser amor, compreensão e calma em meio aos momentos mais desafiadores e meu pai pela inspiração na minha trajetória profissional. Saibam que vocês são tudo de mais especial.

Agradeço ao amor da minha vida por ser meu porto seguro, minha paz e meu maior incentivador. Que sorte a minha! “Não sou nada especial; disso estou certo. Sou uma pessoa comum, com pensamentos comuns e vivi uma vida comum. Não há monumentos dedicados a mim e o meu nome, em breve, será esquecido, mas amei outra pessoa com toda a minha alma e coração e, para mim, isso sempre bastou” (Nicholas Sparks, 2010).

Agradeço aos meus familiares que acreditaram no meu potencial. E, também, a minha segunda família da Bahia, vocês são luz no meu caminho. Meu muito obrigada!

Agradeço a Deus e ao universo por guiarem minha fé, ouvirem as minhas preces diárias e me darem forças para seguir em frente.

Agradeço a família Revolfit que compõe a mulherada mais animada e unida que você vai encontrar, na qual a saúde é nosso guia.

Agradeço especialmente aos meus colegas Proplanianos, que mergulharam junto comigo nessa jornada e toparam participar da minha pesquisa. Estar rodeado de tantas pessoas divertidas e capazes é um diferencial.

Agradeço a UTFPR e UFSB pela oportunidade de realizar o mestrado profissional, a educação é a base e o futuro. Sem ela, nada seríamos.

Minha extrema gratidão a minha orientadora Janaina Piana e Fernanda Zola. Vocês foram fundamentais nessa conquista. Não só por meio da inspiração como doutoras, inteligência e currículo impecável, mas na forma de orientar e ensinar com toda sabedoria, presteza e palavras gentis. Saibam que eu jamais conseguiria sem todo esse suporte constante.

Agradeço aos colegas de Mestrado, juntos e unidos trilhamos esse caminho e conseguimos superar os obstáculos que apareceram por meio de conversas, dicas e muita parceria.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram com essa conquista. Sou muito grata.

Compositor de destinos.
Tambor de todos os ritmos.
Tempo, tempo, tempo, tempo.
Entro num acordo contigo.
Tempo, tempo, tempo, tempo
(Veloso, 1979).

RESUMO

Com o progresso tecnológico em constante evolução, estão emergindo novos métodos de trabalho, incluindo o teletrabalho que ganhou destaque e disseminação, especialmente durante a pandemia de Covid-19. Durante esse período, houve a imposição de que as pessoas realizassem suas atividades laborais a partir de suas residências, visando conter a propagação do vírus. A partir disso, a gestão pública inteirou-se dessa modalidade de trabalho também após o período pandêmico. Embora o teletrabalho na administração pública não seja uma novidade, a intensificação de pesquisas nessa área se deu de forma mais acentuada recentemente. Esta pesquisa busca compreender: *Como evoluiu o teletrabalho no serviço público durante e após a pandemia Covid-19?* Para responder a essa pergunta realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em um estudo na Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). A coleta de dados se deu por meio de entrevistas abertas semiestruturadas e análise de documentos, com 11 entrevistados no ano de 2023. Dentre os resultados encontraram-se como vantagens do teletrabalho a flexibilidade de horários, melhor qualidade de vida, autonomia para organizar tarefas, melhoria da produtividade, redução dos custos para a universidade e para o servidor, maior interação familiar, menos estresse em deslocamentos, menos interrupções, menor absenteísmo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e redução da poluição. Para as desvantagens do teletrabalho, conflito trabalho e vida familiar, falta de treinamento específico, isolamento social e descontrole da carga de trabalho. As mudanças nas atividades laborais remotas dos servidores estão divididas entre durante e após a Covid-19. Em suma, inicialmente (antes do decreto da pandemia), 9 instituições públicas adotavam o teletrabalho. Já durante a pandemia, o trabalho remoto foi implementado de forma forçada, sem planejamento prévio, exigindo rápida adaptação ao uso de redes sociais e plataformas de reunião. Após o fim da pandemia, o teletrabalho foi mantido por meio da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com a utilização de sistemas como o Polare para o acompanhamento de metas e resultados. As mudanças legais do teletrabalho no âmbito público por meio de decretos, instruções normativas e portarias durante e após a Covid-19, evoluíram para uma Administração Pública mais voltada para uma gestão por resultados. O papel das TICs foi essencial para essa evolução do teletrabalho durante e após a Covid-19 pois sem a tecnologia não seria possível a efetivação dele. Além disso, discutiu-se quesitos como o uso da IA para facilitação de trabalhos e celeridade nos processos. Outra questão abordada foi a segurança de dados, que deve estar em conformidade com as leis. É essencial investir continuamente em cibersegurança para garantir a proteção da informação. Algumas das sugestões de melhoria englobam monitoramento contínuo por meio de acompanhamento e *feedback*, investimento em treinamento, colaboração dos envolvidos no teletrabalho e adaptações do sistema de controle utilizado.

Palavras-chave: teletrabalho; administração pública; universidade pública; servidor público.

ABSTRACT

With technological progress constantly evolving, new working methods are emerging, including teleworking, which has gained significant prominence and dissemination, especially during the Covid-19 pandemic. During this period, people were required to carry out their work activities from their homes, aiming to contain the spread of the virus. From this, public management learned about this modality of work also after the pandemic period. However, since this is a recent topic in public management and with few studies, this research seeks to understand: How has teleworking evolved in the public service during and after the Covid-19 pandemic? To answer this question, qualitative research was carried out based on a case study at the Dean of Planning (PROPLAN) at the Federal University of Southern Bahia (UFSB). Data collection took place through open semi-structured interviews and document analysis, with 11 interviewees in the year 2023. Among the results, the advantages of teleworking were found to be flexible schedules, better quality of life, autonomy to organize tasks, improved productivity, reduced costs for the university and the server, greater family interaction, less stress when traveling, less interruptions, lower absenteeism, work-life balance and reduced pollution. The disadvantages of teleworking include work-family conflict, lack of specific training, social isolation and uncontrolled workload. Changes in employees' remote work activities are divided between before, during and after Covid-19. In short, initially (before the pandemic was declared), few organizations adopted teleworking. During the pandemic, remote work was implemented forcedly, without prior planning, requiring quick adaptation to the use of social networks and meeting platforms. After the end of the pandemic, teleworking was maintained through adherence to the Management and Performance Program (PGD), using systems such as Polare to monitor goals and results. Legal changes in telecommuting within the public sector through decrees, normative instructions, and ordinances during and after COVID-19 evolved towards a more results-oriented public administration. The role of ICTs was essential for this evolution of teleworking during and after Covid-19, as without technology it would not have been possible to carry it out. Furthermore, issues such as the use of AI to facilitate work and speed up processes were discussed. Another issue addressed was data security, which must comply with laws. It is essential to continually invest in cybersecurity to ensure information protection. Some of the suggestions for improvement include continuous monitoring through follow-up and feedback, investment in training, collaboration from those involved in telecommuting, and adaptations of the control system used.

Keywords: teleworking; public administration; public university; public servant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais termos utilizados nos artigos selecionados	27
Figura 2 – Locais de pesquisa dos artigos selecionados	28
Figura 3 – Principais contribuições dos artigos selecionados	30
Figura 4 – Cronologia do PGD na UFSB.....	44
Figura 5 – Estrutura PROPLAN.....	45
Figura 6 – Trechos mais frequentes (quantidade)	61
Figura 7 – Modalidade de Execução do PGD	70
Figura 8 – Cronologia legislação do teletrabalho.....	88
Figura 9 – Sentimento dos respondentes.....	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de artigos publicados por ano.....	22
Gráfico 2 – Abordagem metodológica dos artigos.....	24
Gráfico 3 – Quantidade de viagens por período.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Técnicas de coleta de dados e fontes de evidências para a pesquisa.....	47
Quadro 2 – Síntese das principais categorias e sub-categorias para a pesquisa.....	48
Quadro 3 – Síntese das categorias, sub-categorias e codificações no Atlas TI.....	49
Quadro 4 – Número de citações relacionadas a categoria “vantagens do teletrabalho”.....	53
Quadro 5 – Número de citações relacionadas a categoria “desvantagens do teletrabalho”	64
Quadro 6 – Número de citações relacionadas a categoria “evolução do teletrabalho”	68
Quadro 7 – Síntese da categoria papel das TICs.....	94
Quadro 8 – Análise do Sistema Polare.....	103
Quadro 9 – Resumo dos principais achados.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total de artigos exportados e selecionados por base de dados	21
Tabela 2 – Análise dos periódicos de acordo com o número de artigos, fator de impacto e categoria (área)	23
Tabela 3 – Principais pontos dos procedimentos metodológicos dos artigos	24
Tabela 4 – Auxílio transporte Civis	56
Tabela 5 – Deslocamentos e viagens a serviço (diárias + passagens), antes pandemia, pandemia e pós-pandemia	57
Tabela 6 – Média dos deslocamentos e viagens a serviço (diárias + passagens)	58
Tabela 7 – Valores de diárias nacionais (atual)	59
Tabela 8 – Valores de diárias internacionais	59

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

AGU	Advocacia-Geral da União
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BB	Banco do Brasil
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CONSUNI	Conselho Universitário
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization for Standardization
ITAC	International Telework Association and Council
ME	Ministério da Economia
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
SRF	Secretaria da Receita Federal
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRF	Tribunal Regional Federal
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
2 MOTIVAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2.1 Análise bibliométrica do portfólio de artigo	22
2.2 Análise do conteúdo do portfólio de artigos.....	27
2.3 ODS, PDI e Teletrabalho	30
3 REFERENCIAL TEÓRICO	33
3.1 Análise Histórica e definição do teletrabalho	33
3.2 Legislação Brasileira do Teletrabalho	35
3.3 Experiências de Teletrabalho no Setor Público no Brasil	38
3.4 Teletrabalho na UFSB.....	42
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 Design e estratégia da pesquisa	43
4.2 Contexto do estudo	44
4.3 Procedimentos de Coleta de Dados	46
4.4 Procedimentos para análise dos dados coletados	49
4.5 Considerações Éticas	52
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5.1 Vantagens do teletrabalho	53
5.2 Desvantagens do teletrabalho.....	64
5.3 Evolução do teletrabalho	68
5.4 Papel das TICs	93
5.5 Perspectivas futuras sobre o teletrabalho	113
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas.....	129
Produto Técnico-Tecnológico	131

1 INTRODUÇÃO

Durante o ano de 2020, em meados de março, vivenciou-se uma pandemia ocasionada pelo surto do SARS-CoV-2, que causou a doença Covid-19. A Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto da doença como emergência de saúde pública de interesse internacional, alertou a respeito do alto risco representado pela infecção, principalmente para países com sistemas de saúde vulneráveis. Naquele momento, o comitê de emergência considerou que a disseminação da Covid-19 poderia ser interrompida pela detecção precoce, isolamento, tratamento imediato e implementação de um sistema robusto para rastrear contatos pois o vírus se espalhava rapidamente pelo ar. Então, recomendou-se o “*lockdown*”, ou seja, isolamento total.

Diante dessa situação, na Administração Pública Federal, diversos órgãos, agências, tribunais dentre outros tiveram que se adaptar à realidade de trabalhar em casa, chamando assim de trabalho remoto. Isso quer dizer, trabalhar fora do ambiente de trabalho para atender à Portaria nº 356, de 11 de março de 2020 e à Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, a qual estabeleceu as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da Covid-19. Essa foi uma medida adotada em caráter de urgência em decorrência do momento que o país estava passando.

Perícias do INSS e audiências públicas passaram a ser realizadas de maneira remota, nas universidades as aulas foram feitas de forma *online*. Rapidamente algo que já era possível, mas pouco discutido, tornou-se realidade. E, por consequência, iniciou-se um debate sobre a possibilidade de continuidade do método de trabalho remoto pois muitos órgãos já estavam fazendo suas orientações sobre o tema de modo interno por meio de resoluções, portarias e regimentos.

Conforme apresentação realizada pelo Ministério da Economia, “Novas Regras de Teletrabalho na Administração Pública Federal”, em julho de 2020, ou seja, período da pandemia, apesar de existirem vantagens e desvantagens em relação a esse tipo de trabalho, é inegável a necessidade de re(pensar) novas formas de trabalho e sobre como se preparar para estas mudanças.

Na iniciativa privada, rapidamente adotou-se o termo *home office*, ou seja, trabalho de casa. E assim permaneceu mesmo com o “fim” da pandemia. Já na iniciativa pública, o termo utilizado foi trabalho remoto para o período da pandemia (adotado em caráter emergencial), e

atualmente, teletrabalho. Essa nova modalidade de trabalho possibilita aos funcionários realizarem suas atividades laborais fora do escritório, como em suas casas ou em outros locais. Com isso, ele tem sido visto como um modo de aumentar a eficiência e a produtividade dos funcionários, bem como melhorar a qualidade de vida dos servidores (Júnior; Silva, 2017). Porém, o mesmo possui desafios, tais como a necessidade de garantir a segurança da informação e a integridade dos sistemas de informação.

Em suma, o teletrabalho parece ser uma importante e potente ferramenta para a modernização da administração pública, principalmente quando se compara os passos já realizados na iniciativa privada (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018). Nesse sentido, é importante que sejam tomadas medidas, normas e diretrizes a fim de garantir que ele seja implementado de forma segura e eficaz com o devido respaldo legal, para maximizar seus benefícios e minimizar seus riscos.

Por outro lado, existe também uma necessidade de observar que direitos não sejam perdidos pelos trabalhos às custas de ganhos apenas para a organização. Além disso, diversos autores pontuam sobre o isolamento social que trabalhar fora do ambiente físico pode causar, além do impacto que possa ocorrer com a comunicação entre colegas de trabalho, a dificuldade de conciliação trabalho x família, além do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e finalmente uma possível queda de produtividade que possa ocorrer dentre os servidores insatisfeitos com essa modificação no ambiente de trabalho e conseqüentemente a dificuldade no crescimento da carreira.

Segundo Paloschi (2022), com a globalização, evolução social e tecnológica, as relações trabalhistas também foram modernizadas para acompanhar essa evolução e modernização das relações. A partir da década de 1990, com a evolução tecnológica e a democratização ao acesso das novas tecnologias, em especial os computadores das tecnologias de informação e comunicação (TIC), foi disponibilizado ao trabalhador o amplo acesso às informações e a possibilidade de, estando conectado em rede, interagir, comunicar e trabalhar à distância em tempo real. Com isso, surge então a necessidade de um trabalhador com um novo perfil profissional, que tenha a habilidade para adaptar-se ao novo, corresponder às expectativas e demandas mesmo sem a supervisão presente, comunicar-se eficientemente tanto com os colegas e chefia quanto com clientes/sociedade e se utilizar de ferramentas virtuais (celular, Internet, computador) para o desempenho de suas atividades diante da nova forma de trabalho.

Com as mudanças ocorridas na prática laboral, há uma necessidade de identificar possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público federal levando em

consideração a qualidade de vida do servidor público. Em termos de números, conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Covid-19) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma pesquisa efetuada semanalmente por eles em todo território nacional, durante o período pandêmico, cerca de 7,9 milhões de pessoas estavam em regime de teletrabalho em setembro de 2020, o que representa aproximadamente 10% da população ocupada do país (IBGE, 2020).

No Brasil, segundo pesquisa feita pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 20,8 milhões de pessoas podem utilizar o *home office*, o que corresponde a 22,7% dos postos de trabalho. Quem tem mais possibilidades de trabalhar em casa são os profissionais da ciência e intelectuais (65%), seguidos de diretores e gerentes (61%), apoio administrativo (41%) e técnicos e profissionais de nível médio (30%) (Goes; Martins, 2020).

Além disso, de acordo com o IBGE (2020), no Brasil, aproximadamente 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de forma remota no país em 2018. Ainda uma pesquisa realizada pela Secretaria de Desempenho e Gestão de Pessoal do Ministério da Economia, realizada com servidores do Poder Executivo Federal Civil, 80.930 servidores responderam que estavam trabalhando em casa no período de 29 de junho a 3 de julho de 2020. Os órgãos que responderam à pesquisa representam em torno de 60% da força de trabalho, sem contar as instituições de ensino (Gov, 2020a). A Rede Federal de Educação (universidades, institutos e demais instituições de ensino federal) divulgou que 277.796 servidores, ou seja, 95% da força de trabalho estavam em trabalho remoto. Considerando-se as instituições de ensino, chega-se ao total de 358.726 servidores do Poder Executivo Federal Civil em trabalho remoto, representando 63% dessa força de trabalho (Gov, 2020a).

Diante da situação apresentada, a temática do teletrabalho se torna cada vez mais evidente e importante de ser compreendida, sendo assim, esta pesquisa busca responder a indagação: Como evoluiu o teletrabalho no serviço público durante e após a pandemia Covid-19? Para responder a essa pergunta será utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa fundamentada, principalmente em evidências primárias, coletadas por meio de entrevistas. A pesquisa será operacionalizada no contexto da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), especificamente na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) junto a servidores que estiveram em teletrabalho durante e após a pandemia Covid-19.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a evolução do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), especificamente da PROPLAN, durante e após a pandemia Covid-19.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Compreender as mudanças nas atividades laborais do servidor da PROPLAN, durante e após a Covid-19;
2. Descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva do servidor da PROPLAN;
3. Apresentar as mudanças legais do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva da gestão pública;
4. Analisar a efetividade do projeto-piloto de teletrabalho na UFSB, sob a ótica da PROPLAN e apresentar um relatório técnico como um produto técnico-tecnológico (PTT) que possa subsidiar a decisão de sua continuidade.

2 MOTIVAÇÃO DA PESQUISA

O presente tópico tem como propósito (i) apresentar a motivação prática para o desenvolvimento da pesquisa, (ii) posicionar a pesquisa frente aos estudos existentes sobre teletrabalho demonstrando sua relevância em termos teóricos e (iii) demonstrar como a pesquisa pode contribuir para atender aos objetivos de desenvolvimento sustentável e do plano de desenvolvimento institucional.

A relevância prática desta pesquisa é destacada pela experiência direta da autora com o teletrabalho, estando envolvida como servidora no projeto-piloto de teletrabalho em andamento na UFSB. Esta posição confere um valor intrínseco ao estudo, proporcionando uma oportunidade única de avaliar e analisar criticamente o projeto-piloto, contribuindo tanto para o desenvolvimento profissional da autora quanto para a melhoria contínua do modelo de trabalho adotado. Além disso, vale destacar que a pesquisa acontece em um cenário no qual há poucos estudos que avaliem o teletrabalho no contexto mundial pós-pandemia (2023). A ausência de dados nesse contexto torna essa pesquisa ainda mais relevante, já que oferecerá *insights* valiosos sobre os impactos e desafios do teletrabalho após as transformações impostas pela pandemia. O estudo tem o potencial de gerar um documento que subsidiará a decisão de continuidade ou não do teletrabalho na UFSB e em outras instituições, beneficiando-se das conclusões apresentadas. Ademais, o processo de análise do projeto-piloto de teletrabalho na UFSB contribuirá para a tomada de decisões informadas a partir da perspectiva dos servidores.

Portanto, a motivação prática por trás desta pesquisa está diretamente envolvida na experiência pessoal e profissional da pesquisadora, ao trabalhar em um ambiente onde o teletrabalho está sendo implementado por meio de um projeto-piloto. Isso confere um peso adicional à pesquisa, tornando-a não apenas teoricamente relevante, mas também intrinsecamente conectada à área de atuação da autora e à realidade da UFSB.

O interesse de realizar essa pesquisa surgiu com a mudança ocasionada pela pandemia do Covid-19, quando na Administração Pública, os servidores passaram a trabalhar remotamente, ou seja, teletrabalho. Nesse sentido, chama-se atenção para o marco cultural do ano 2019, pois até esse ano tanto no Brasil como nos países da América Latina sempre houve uma resistência cultural, não tecnológica, para a opção do teletrabalho, ou seja, as organizações resistiam a isso. Enquanto em países da Europa como Noruega, Finlândia, Inglaterra, a modalidade *home office* já era amplamente disseminada. Nos anos seguintes (2020, 2021 e 2022), houve uma mudança abrupta e sem planejamento para trabalhar de casa. Nesse sentido,

é essencial entender o que aconteceu no cenário pós-pandêmico (2023), no qual começa-se a discutir e considerar outra modalidade de trabalho, que seria o trabalho híbrido (um pouco presencial e um pouco remoto).

Em termos de relevância teórica, a pesquisa posiciona-se frente aos estudos existentes sobre teletrabalho, demonstrando sua importância no contexto pós-pandêmico. A pandemia de Covid-19 instigou a necessidade de adaptação das rotinas e modos de trabalho, criando uma oportunidade para empresas e trabalhadores avaliarem a realização do teletrabalho de fato.

Antes da pandemia o teletrabalho já era discutido e utilizado em alguns órgãos públicos, hoje existe um cenário em que ele é ainda mais pertinente. A calamidade ocasionada pelo coronavírus forçou uma adaptação rápida e em larga escala, confirmando a importância de se entender o que aconteceu no cenário pós-pandêmico. O estudo do teletrabalho e do trabalho híbrido se torna essencial para compreender as novas dinâmicas de trabalho e para fornecer uma base teórica sólida que possa orientar futuras pesquisas e práticas nesse campo.

Em um mundo em constante transformação, principalmente no contexto pós-pandêmico, a justificativa em realizar esse estudo ampara-se na necessidade e da suma importância em analisar o processo evolutivo do teletrabalho no período da pandemia e pós-pandemia na UFSB e servir como referência para novos estudos.

Para demonstrar a relevância teórica de pesquisa foi realizada uma revisão da literatura acerca do teletrabalho na Administração Pública com estudos publicados entre 2020 e 2023, período relacionado ao Covid-19, em que houve uma profusão de estudos envolvendo trabalho remoto, *home office* e teletrabalho, a fim de entender seu processo evolutivo durante e após o período pandêmico e contribuir na compreensão, avaliação e discussão sobre o futuro dele.

Essa revisão foi feita utilizando o método *Proknow-C*, de Ensslin, Ensslin e Lacerda (2010). Esse método é composto por três etapas principais: seleção do portfólio de artigos, análise bibliométrica e análise sistêmica. Cabe aqui destacar que para seleção do portfólio foram selecionados artigos a partir dos termos em inglês “*teleworking*” ou “*telecommuting*” combinado com “*public administration*”. Ou seja, a combinação de palavras-chave foi utilizada em dois eixos, sendo o primeiro: “*Teleworking*” OR “*Telecommuting*”; e segundo AND: “*public administration*”. As bases de dados selecionadas para a consulta dos artigos foram: Emerald Insight, INFORMS PubsOnline, SAGE Journals, ScienceDirect (Elsevier), Springer Link, Wiley Online Library, Scielo, EBSCO, Oxford Journals, Scopus e Web of Science. Foram encontrados 717 artigos e, então, seguiram-se os procedimentos de seleção e filtragem, de acordo com a metodologia *ProKnow-C*, conforme Figura 1. Primeiramente eliminaram-se os

artigos duplicados e os artigos que não estavam disponíveis em sua íntegra, mantendo-se 324 artigos que foram exportados para o software de gerenciamento bibliográfico Rayyan, conforme a Tabela 1.

Prosseguiu-se com o processo da leitura dos títulos de cada um, excluindo os desalinhados com o tema, sendo mantidos 27 artigos. O processo seguinte consistiu na verificação da relevância científica dos artigos com base no Google Acadêmico, constatando-se que 19 artigos apresentavam 4 ou mais citações e os 8 artigos restantes como eram extremamente recentes também foram mantidos.

Tabela 1 – Total de artigos exportados e selecionados por base de dados

Base de dados	Quantidade de Artigos	Apenas acesso aberto	Selecionados
Emerald Insight	344	37	4
INFORMS PubsOnline	10	0	0
SAGE Journals	36	4	1
ScienceDirect (Elsevier)	27	27	6
Springer Link	18	9	3
Wiley Online Library	41	21	6
Scielo	0	0	0
EBSCO	1	0	0
Oxford Journals	97	97	2
Scopus	0	0	0
Web of Science	143	129	5
Total	717	324	27

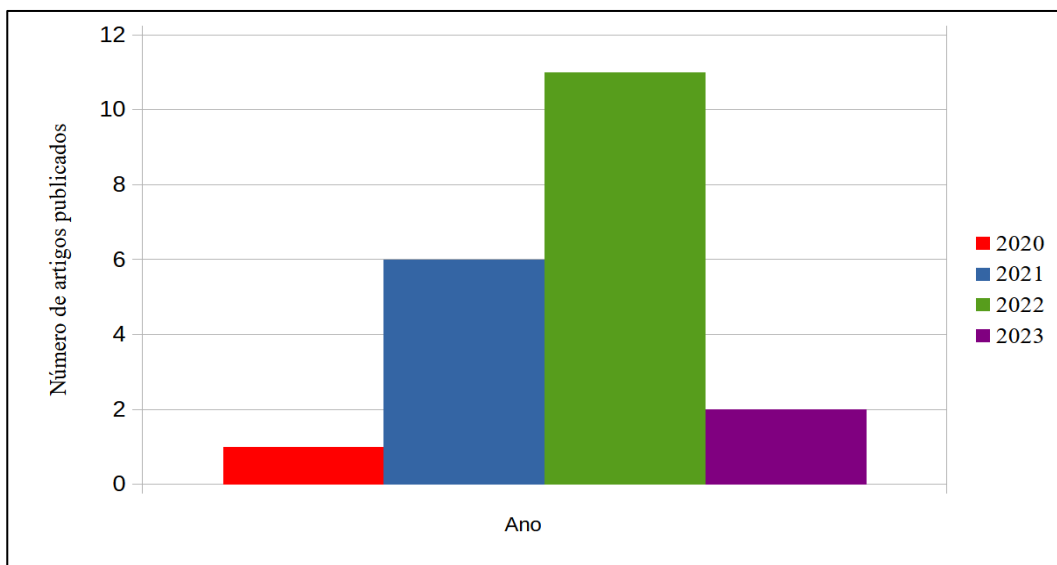
Fonte: Elaboração própria (2023).

Em seguida procedeu-se a leitura integral dos resumos, introdução e metodologia dos artigos para nova verificação do alinhamento do tema, definindo-se por fim 20 artigos para compor o portfólio de artigos. Com o portfólio definido, realizou-se a análise bibliométrica de conteúdo do portfólio bibliográfico selecionado.

2.1 Análise bibliométrica do portfólio de artigo

Em relação a análise bibliométrica, observa-se que houve um aumento no número de artigos publicados entre 2020 e 2022. Não podemos afirmar uma queda no ano de 2023 pois pesquisou-se os artigos publicados até o mês de abril de 2023 (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Número de artigos publicados por ano



Fonte: Elaboração própria (2023).

Após, verificou-se o Journal Citation Report (JCR) do ano 2021, esse fator de impacto significa o número de citações que os artigos recebem em um periódico, calculado entre o número de citações recebidas pelo número de artigos publicados no periódico. Na Tabela 2, observa-se o JCR dos periódicos em que os artigos selecionados foram publicados, a área do periódico (categoria) e o número de artigos publicados.

Em seguida, fez-se a análise dos autores do portfólio bibliográfico, os que mais se destacaram no que se refere a publicações feitas na comunidade acadêmica foram os autores Amy Collins, Melissa Graham, Rolf van Dick e Kevin Daniels.

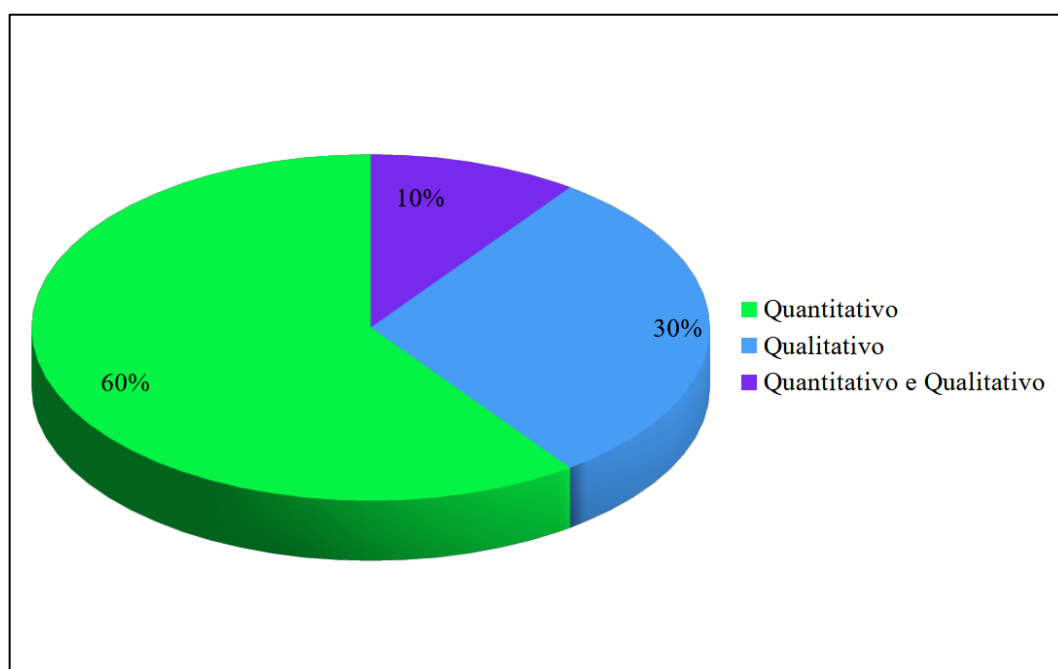
Tabela 2 – Análise dos periódicos de acordo com o número de artigos, fator de impacto e categoria (área)

Periódico	Fator de impacto	Categoria	Total de artigos
Employee Relations: The International Journal	2.688	Management	1
Facilities	N/A	Arquitetura, urbanismo e design	1
Management Decision	5.589	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo	1
Journal Of Public Administration Research And Theory	6.16	Public administration	1
Public Personnel Management	2.6	Public administration	1
Transportation Research Part A-Policy And Practice	6.615	Economics	1
Computers In Human Behavior	8.957	Psychology, multidisciplinary	1
Environmental And Sustainability Indicators	0.69	Environmental sciences	1
Heliyon	3.776	Multidisciplinary sciences	2
Journal Of Business Research	10.969	Business	1
Bmc Public Health	4.135	Public, environmental & occupational health	1
Current Psychology	2.387	Psychology, multidisciplinary	2
Sustainability	3.889	Environmental sciences	3
Bmc Public Health	4.135	Public, environmental & occupational health	1
Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale	5.414	Psychology, applied	1
Australian Journal Of Public Administration	2.140	Public administration	1

Fonte: Elaboração própria (2023).

Quanto aos procedimentos metodológicos, a maioria dos artigos adotou uma abordagem quantitativa (60%), seguida da qualitativa (30%) e, por fim, ambas (10%), conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Abordagem metodológica dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2023).

Consequentemente, em termos de técnica de coleta de dados, as pesquisas utilizaram em sua maioria questionários junto aos colaboradores das organizações. Também, alguns artigos realizaram revisões sistemáticas da literatura. A Tabela 3 apresenta os principais pontos dos procedimentos metodológicos dos artigos selecionados.

Em termos de período, alguns realizaram a pesquisa antes da pandemia (1 artigo), outros durante (17 artigos) e outros depois (2 artigos). O que tornam as pesquisas bastante úteis e relevantes para entender como se deu a evolução do teletrabalho. A importância é ainda mais evidente devido a poucas pesquisas focadas especificamente no período pós-pandemia, destacando assim a necessidade de novas pesquisas sobre o tema neste período.

Tabela 3 – Principais pontos dos procedimentos metodológicos dos artigos (continua)

Artigo	Como a pesquisa foi realizada
The bright and dark side of smart working in the public sector employees experiences before and during COVID-19	Pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas realizadas na Itália. Foram feitas 27 entrevistas em 2017 durante o projeto piloto do trabalho inteligente e após início da pandemia em março 2020 a fim de analisar as experiências dos teletrabalhadores
Indoor environmental quality	Este estudo empregou um questionário com 36 funcionários holandeses trabalhando em casa em 2020. Analisou dados mistos, incluindo análises bivariadas e de caminho, conduzidas para explorar as relações entre as variáveis.

Tabela 3 – Principais pontos dos procedimentos metodológicos dos artigos (continuação)

Artigo	Como a pesquisa foi realizada
Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: the case in Slovenia	Este estudo utilizou um questionário com 619 funcionários na Eslovênia durante a pandemia de COVID-19 em 2020. A modelagem de equações estruturais foi empregada para analisar os efeitos entre os construtos.
Thanks, but No Thanks Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations	Este estudo conduziu um experimento na Itália de escolha discreta com 1.014 funcionários públicos não teletrabalhadores em 2016. Entrevistas semiestruturadas de acompanhamento foram realizadas com 43 participantes em 2016 para explorar qualitativamente os resultados do experimento.
Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis	Este estudo utilizou um questionário com 1.373 funcionários de uma administração pública suíça em 2020. Análises estatísticas comparando antes e durante o teletrabalho forçado foram conduzidas. Regressões foram realizadas para identificar os antecedentes do engajamento, exaustão e desempenho dos funcionários.
Assessing preference and potential for working from anywhere	Pesquisa na Irlanda que desenvolveu um índice espacial chamado Working from Anywhere Index (WFAI) para avaliar as preferências e potencial para trabalho remoto na Irlanda. O WFAI foi construído com base em dados do censo nacional irlandês de 2016. Análises de clusters e cenários ilustrativos foram realizados para avaliar aplicações em políticas públicas.
COVID-19 impact on teleactivities	Pesquisa quantitativa baseada em dados de um questionário populacional e dados geoespaciais coletados no condado de Oslo, na Noruega, em 2020, realizado para examinar as mudanças na frequência de teleatividades devido à COVID-19 e investigar como o ambiente construído se relaciona com essas mudanças
Employees perceptions of relational communication in full-time remote	Pesquisa qualitativa utilizando um questionário aberto aplicado em 1091 funcionários públicos na Finlândia em 2020, durante a pandemia de COVID-19, para investigar as percepções sobre comunicação relacional no trabalho remoto em tempo integral. A análise de dados foi realizada por meio de análise temática.
Unmasking the other face of flexible working practices A systematic	Revisão sistemática de literatura abrangendo o período de 2011 a meados de 2021. Foram pesquisados artigos em bases de dados acadêmicas que discutiam os aspectos negativos e não intencionais das práticas de trabalho flexível. Ao todo, 113 artigos foram analisados em profundidade utilizando estratégias de análise de conteúdo e análise temática.
Work from home	Pesquisa quantitativa com abordagem confirmatória, realizada com 556 trabalhadores do setor educacional na Indonésia. Foi aplicado um questionário <i>online</i> e os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais no <i>software</i> AMOS para testar o modelo teórico proposto sobre produtividade no trabalho remoto.
A rapid review of mental and physical health effects of working at home	Revisão rápida de literatura publicada entre 2007-2020 sobre os efeitos na saúde mental e física do trabalho em casa. Foram incluídos 23 estudos quantitativos, qualitativos e mistos.
Telework at times of a pandemic	Dois estudos quantitativos transversais realizados na Alemanha. O Estudo 1 comparou dados coletados antes e durante a pandemia de COVID-19 (N=327). O Estudo 2 mediu explicitamente a voluntariedade do teletrabalho (N=220).

Tabela 3 – Principais pontos dos procedimentos metodológicos dos artigos (conclusão)

Artigo	Como a pesquisa foi realizada
Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era	Estudo quantitativo prospectivo com duas ondas de coleta de dados com 111 teletrabalhadores na Espanha durante o lockdown da COVID-19. Avaliou satisfação com o teletrabalho, bem-estar e desempenho autorrelatado.
COVID-19 and Beyond Employee Perceptions of the Efficiency of Teleworking and Its Cybersecurity Implications	Pesquisa quantitativa com modelo de equações estruturais aplicado a uma amostra de 1101 funcionários de Montenegro em 2021 a fim de examinar como o teletrabalho afetou a percepção dos funcionários sobre a eficiência organizacional e a segurança cibernética antes e durante a pandemia de COVID-19
Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish	Pesquisa quantitativa com 241 funcionários públicos da Espanha que adotaram o teletrabalho durante a pandemia. Analisou as principais dificuldades encontradas no teletrabalho.
Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction a cross-sectional study	Pesquisa quantitativa com coleta de dados por meio de questionário <i>online</i> aplicado em Portugal em 2021 com teletrabalhadores a fim de caracterizar o teletrabalho durante a primeira onda da epidemia de COVID-19 em Portugal e identificar os principais preditores da satisfação com o teletrabalho
Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development Assessing Collective Perceptions during COVID-19	Análise de sentimento de big data de ~11.000 tweets sobre trabalho remoto durante 6 meses em 2020-2021 para avaliar a percepção pública dos benefícios ambientais do trabalho remoto.
Telework systematic literature review and future research agenda	Revisão sistemática de 40 artigos sobre trabalho remoto publicados em 2000-2020 para mapear principais temas, metodologias e lacunas na pesquisa.
Public servants working from home during the pandemic: Who gained and who lost	Pesquisa quantitativa com questionário aplicado com 5359 servidores públicos australianos em 2020 para avaliar os benefícios e desvantagens do trabalho remoto durante a pandemia.
Satisfaction with one's job and working at home in the COVID-19 pandemic: A two-wave	Pesquisa quantitativa em duas fases com 753 e 471 funcionários de duas universidades inglesas em 2020 para avaliar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e com o trabalho remoto durante a pandemia.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise bibliométrica dos artigos selecionados revelou um aumento significativo nas publicações sobre teletrabalho entre 2020 e 2022, refletindo a crescente relevância do tema no contexto da pandemia de Covid-19. Os dados coletados até abril de 2023 indicam que o interesse acadêmico permanece elevado. Além disso, a avaliação dos fatores de impacto dos periódicos e a análise dos autores mais produtivos destacou a diversidade e a qualidade das pesquisas realizadas. A predominância de abordagens quantitativas, seguida por qualitativas e mistas, demonstrou uma ampla variedade de metodologias empregadas, enriquecendo o campo de estudo com diferentes perspectivas e técnicas de coleta de dados. Portanto, esta análise não apenas evidencia a relevância crescente do teletrabalho na literatura acadêmica, mas também estabelece uma base sólida para futuras investigações, especialmente aquelas focadas no período pós-pandêmico.

2.2 Análise do conteúdo do portfólio de artigos

No que diz respeito aos objetivos principais dos artigos selecionados, estes envolveram principalmente: (i) pontos fortes e fracos do teletrabalho; (ii) vantagens e desvantagens do teletrabalho; (iii) impacto da implantação do teletrabalho no desempenho dos colaboradores; (iv) processo de comunicação no teletrabalho e; (v) satisfação dos trabalhadores no novo formato de trabalho. Além disso, alguns tentam discursar sobre agendas futuras de pesquisa, a fim de direcionar ações e recomendações.

Os termos mais comumente encontrados nos artigos foram especificados na Figura 1. Percebe-se diferentes maneiras de nomear o teletrabalho como: trabalho inteligente, trabalho flexível, trabalho em casa, teletrabalho voluntário e teletrabalho forçado. Nesses dois últimos, destaca-se o fato de que o último (teletrabalho forçado) se refere ao período da pandemia, no qual os colaboradores não tiveram escolha, pois foram obrigados a trabalhar de casa. E o termo teletrabalho voluntário, para ser utilizado no período pós-pandemia, no qual se discutia a possibilidade de trabalhar de casa para aqueles que assim o desejassem. Todos esses termos não deixam de ser sinônimos, referindo-se ao ato de trabalhar fora do “escritório convencional”.

Figura 1 – Principais termos utilizados nos artigos selecionados



Fonte: Elaboração própria (2023).

Além dos termos destacados na Figura 1, também se encontraram: segurança cibernética, análise de sentimentos, satisfação no trabalho, índice de perdas e ganhos e modelo de recursos de demandas de trabalho (JDR).

Percebeu-se também que as pesquisas foram realizadas em diversos países (ver Figura 2). Porém, na América Latina foi identificado apenas 1 artigo envolvendo o Brasil.

Cabe destacar que há pesquisas que foram feitas somente por meio de revisão sistemática da base de dados Scopus, bem como da plataforma de mídia social “Twitter”, em que se buscou por meio das *hashtags* como “*teleworking*”, “*telecommuting*”. Por exemplo, o artigo de Adinolfi e Luia (2021) utilizou a linguagem de programação R para os “*tweets*” a fim de demonstrar como o teletrabalho é percebido e, em particular, se é considerado um motor de desenvolvimento sustentável.

Figura 2– Locais de pesquisa dos artigos selecionados



Fonte: Elaboração própria (2023).

No que diz respeito aos resultados e contribuições dos artigos analisados (ver Figura 3) há um destaque para a apresentação das vantagens e desvantagens do teletrabalho. Dentre as

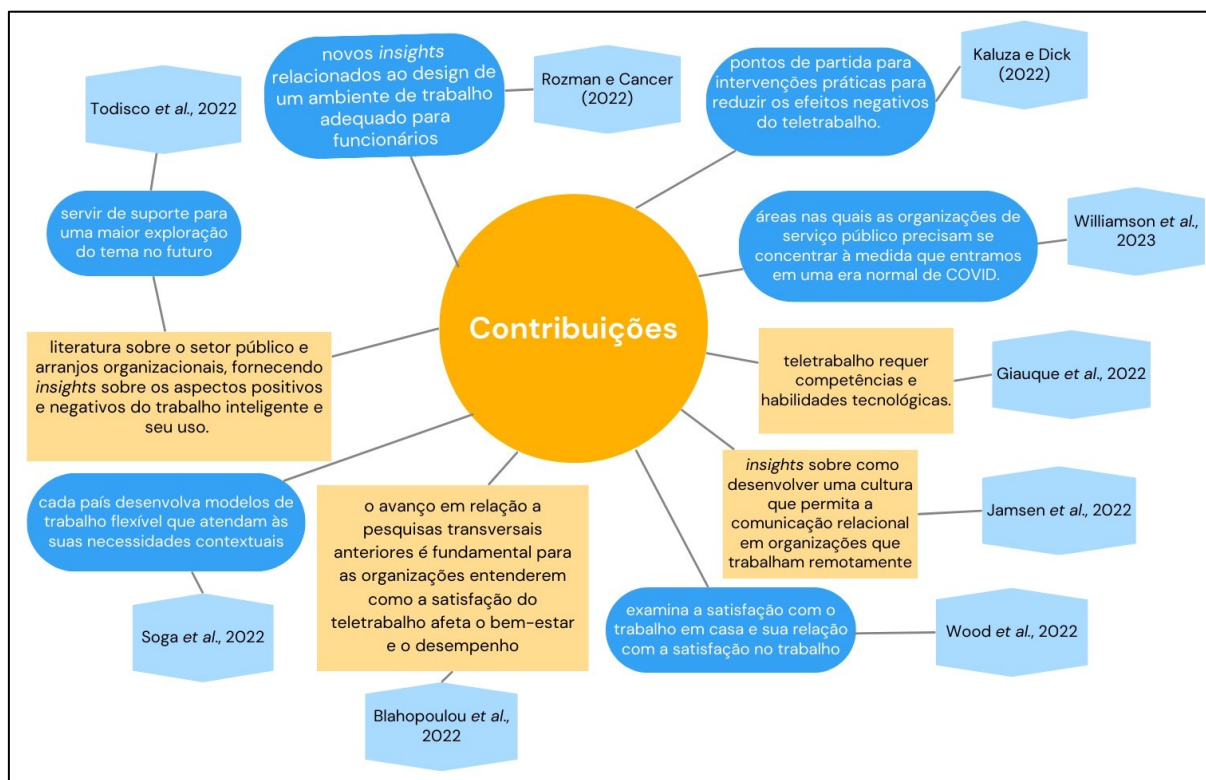
desvantagens pontuou-se o isolamento social, comunicação relacional, dificuldade em conciliar trabalho e família, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, possível perda de produtividade dos colaboradores e dificuldade no crescimento da carreira. Para as vantagens ressalta-se autonomia, eficiência dos colaboradores, satisfação no trabalho, economia com o deslocamento, oportunidade de comunicação relacional diferenciada, conduta produtiva de professores.

Além disso, Kaluza e Dick (2022), apontaram que indivíduos que experimentam um alto grau de voluntariedade na escolha do teletrabalho percebem menos desvantagens quanto mais teletrabalham. Isso quer dizer que a possibilidade de escolha, ou seja, algo voluntário e não obrigatório como aconteceu na pandemia, influencia a percepção das vantagens e desvantagens desse tipo de trabalho.

Há que se falar também sobre a segurança da informação digital, pois existe um grande desafio a ser discutido pois, a pandemia de Covid-19 resultou numa transformação do ambiente de trabalho marcada pela digitalização acelerada e descentralização das atividades de escritório em consequência do aumento do teletrabalho. Deve-se, no entanto, lembrar que grande parte das organizações não estava adequadamente equipada com os mecanismos de TI necessários para permitir que seus funcionários trabalhassem remotamente. Fato esse que pode ser corrigido e verificado no contexto pós pandêmico. Nesse sentido os autores chamam atenção para o gerenciamento de riscos de cibersegurança como um fator vital na segurança das organizações (Martinovic *et al.*, 2021).

Em relação as lacunas encontradas pelos artigos selecionados, as pesquisas destacaram: (i) poucas pesquisas sobre a voluntariedade do trabalho; (ii) observação de lentidão na transformação digital em determinado contexto prático; (iii) estudos com amostra não representativas da população ou com dados coletados nos primeiros dias da pandemia; (iv) falta de estudos sobre a satisfação do teletrabalho; (v) falta de pesquisas sobre conhecimentos teóricos do tema de modo abrangente e sistemático; (vi) necessidade de pesquisas longitudinais; (vii) viés de seleção e viés da informação e; (viii) literatura limitada sobre reembolsos de custos para funcionários que trabalham remotamente.

Figura 3 – Principais contribuições dos artigos selecionados



Fonte: Elaboração própria (2023).

Destaca-se aqui o fato de que apesar de se tratar de uma forma de trabalho antiga e possível, não foi completamente utilizada, e, portanto, não existem muitos estudos sobre o teletrabalho após o período pandêmico e, principalmente no contexto da administração pública brasileira, demonstrando a lacuna teórica que a presente pesquisa busca contribuir.

2.3 ODS, PDI e Teletrabalho

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Nesta agenda estão previstas ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros (ONU, 2024).

É possível identificar que essa pesquisa aborda alguns dos ODS propostos pela

Organização das Nações Unidas (ONU). Especificamente, a implementação do teletrabalho no serviço público contribui para o alcance dos seguintes ODS:

- ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: A adoção do teletrabalho promove a modernização das práticas laborais, incentivando a conciliação entre trabalho e vida pessoal, reduzindo custos e aumentando a produtividade dos servidores públicos.
- ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura: A pesquisa destaca a importância das TICs para viabilizar o teletrabalho, incentivando a inovação e a adaptação às novas formas de trabalho.
- ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis: O teletrabalho contribui para a redução da poluição e do tráfego nas cidades, diminuindo a necessidade de deslocamentos diários dos servidores públicos.
- ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes: A implementação do teletrabalho no serviço público representa uma modernização da gestão pública, voltada para a eficiência e a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Além disso, segundo a UFSB, o objetivo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste em indicar os caminhos que a instituição deve trilhar no intuito de cuidar das razões de ser, valores e princípios. O PDI constitui-se não apenas de um instrumento de gestão, mas também de um requisito legal para o credenciamento e recredenciamento de Instituições Públicas de Ensino Superior, conforme os Decretos n. 3860/2001, 5.773/2006, e 9.235/17. Nesse sentido, trata-se de um documento que deve apresentar o planejamento participativo e estratégico da instituição, visando à eficiência das práticas, com foco na efetividade, fomentando a capacidade de gestão administrativa da universidade.

Os PDIs são instrumentos de planejamento estratégico que orientam as ações e diretrizes das instituições de ensino superior no Brasil. Eles estabelecem metas e objetivos a serem alcançados em um determinado período, visando o desenvolvimento institucional de forma sustentável. Nesse sentido, a implementação do teletrabalho no serviço público pode contribuir para o cumprimento de objetivos estratégicos e metas presentes no PDI da UFSB tais como:

1. Melhoria da gestão administrativa e organizacional, garantindo a utilização de recursos de forma eficiente, mediante a otimização de processos, flexibilidade no atendimento de demandas e fiel cumprimento de prazos por meio da adoção de práticas inovadoras e flexíveis de trabalho.

2. Promover ações visando maior transparência das ações e resultados institucionais. O teletrabalho, ao utilizar sistemas e plataformas digitais para o acompanhamento de metas e resultados, como o sistema Polare citado, facilita a transparência e o compartilhamento de informações, permitindo um maior controle e visibilidade das ações e entregas realizadas pelos servidores.

3. Ampliar a qualificação do corpo Técnico. Com a flexibilização do trabalho, os servidores possuem mais tempo para realizar cursos de capacitação. Além disso, a adoção do teletrabalho exige que os servidores técnicos desenvolvam novas habilidades e competências para lidar com as ferramentas e tecnologias necessárias para trabalhar remotamente. Dessa forma, as instituições públicas são incentivadas a investir em programas de treinamento e capacitação, visando preparar seus servidores para as demandas específicas do teletrabalho.

4. Promover a melhoria dos processos administrativos, impulsionado pela modernização dos processos administrativos, incentivando a utilização de ferramentas digitais, a automação de tarefas e a otimização dos fluxos de trabalho, contribuindo para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

5. Promover Segurança da Informação e Comunicação na instituição, com o teletrabalho, torna-se essencial investir em cibersegurança e adotar medidas para garantir a proteção dos dados e informações institucionais que são acessadas e compartilhadas remotamente.

6. Promover otimização e eficiência no uso de recursos e serviços de TIC, o teletrabalho demanda a utilização eficiente de recursos de TIC, como plataformas de reunião, sistemas de gerenciamento de tarefas e ferramentas de colaboração *online*, incentivando a otimização desses recursos.

7. Promover acessibilidade por meio do uso de Tecnologia, por meio do acesso às tecnologias necessárias para desempenhar as atividades remotamente, promovendo a acessibilidade e a inclusão digital.

8. Fomentar ações de sustentabilidade por meio de ações ou projetos de TIC. O teletrabalho reduz as impressões diárias, o consumo de energia e gasto de equipamentos. Além da redução de deslocamentos e diminuição da pegada de carbono.

Dessa forma, o estudo não apenas se alinha com os ODS globais, mas também contribui para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos nos PDIs das instituições públicas, promovendo o desenvolvimento institucional de maneira sustentável e alinhada às tendências e necessidades contemporâneas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo aborda os principais aspectos do teletrabalho, no contexto internacional e brasileiro, além de trazer a legislação brasileira sobre a temática, as experiências de teletrabalho no setor público no Brasil, e o teletrabalho na UFSB.

3.1 Análise Histórica e definição do teletrabalho

Historicamente o trabalho realizado fora da organização remonta ao período anterior a revolução industrial, quando não existiam as organizações como as conhecemos hoje, prevalecia o trabalho artesanal, desenvolvido por operários em suas casas e, após algum tempo, passou para o trabalho assalariado e com o uso das máquinas realizado nas fábricas. Nesse sentido, é possível comparar o teletrabalho com o trabalho realizado por artesãos em casa por meio de uma conexão fundamental: ambos representam formas de atividade profissional que ocorrem em um ambiente doméstico ou fora de um escritório tradicional. Enquanto o teletrabalho envolve a execução de tarefas profissionais utilizando a tecnologia de comunicação moderna, permitindo que as pessoas trabalhem remotamente, os artesãos que trabalham em casa criam produtos artesanais com suas habilidades manuais e criatividade. Essas duas formas de trabalho destacam a crescente flexibilidade e diversidade nas opções de emprego, que se expandiram ainda mais com a evolução das tecnologias digitais e a necessidade de adaptação em face de eventos como a pandemia de Covid-19. Ambos os tipos de trabalho refletem a capacidade de moldar o ambiente de trabalho de acordo com as necessidades individuais e contribuem para a diversificação do cenário profissional.

De acordo com o relatório de 2015 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, intitulado O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano, após a primeira revolução industrial impulsionada pelo vapor e a segunda pela eletricidade, observa-se a uma terceira revolução determinada por computadores e redes. A evolução tecnológica e dos meios de comunicação impactou as relações sociais, culturais e de trabalho. Nesse último caso, a possibilidade do exercício da atividade laboral em ambiente fora das fábricas e das organizações, o trabalho remoto ou em domicílio, ampliou os limites físicos da relação de trabalho (Silva, 2018).

Segundo Mello (1999), as alterações ambientais são uma realidade, e, para sobreviverem neste ambiente turbulento, as organizações buscam alternativas viáveis para os seus negócios, estruturas organizacionais e formas de trabalho. Com essas mudanças, existem

profissionais que perceberam a relevância das inovações nas organizações, como é o caso do teletrabalho, uma vez que para realizar o mesmo utilizam-se tecnologias da informação e comunicação. E com esse contexto, surge o Processo de Teletrabalho, como uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas, diferentes daquelas outras que ainda estão acostumadas à estabilidade e à rotina do trabalho tradicional. Para o autor, existem alguns princípios essenciais para que o teletrabalho funcione, ou seja, boas práticas gerenciais: seleção cuidadosa do pessoal que trabalha à distância, estruturação de ambientes e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de telecomunicações, estabelecimento de um conjunto de procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho, treinamento do pessoal que trabalha à distância assim como seus colegas de trabalho e, verificação frequente do andamento do trabalho.

No que diz respeito as alternativas para o trabalho, cabe aqui destrinchar alguns termos importantes para o entendimento do tema e seu contexto histórico. Escritório em Casa (*Home Office*), bastante comum nos EUA, é um espaço adequado em casa para o exercício das atividades profissionais. Teletrabalho (*Telecommuting*), foi um termo criado por Jack Niles em 1976 no seu livro "*The Telecommunications Transportation Trade-Off*", que corresponde ao processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho. Teletrabalho (*Telework*) é um termo utilizado na Europa, sendo qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação. Teletrabalhador (*Teleworker, Telecommuter*) é o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. Trabalho Flexível (*Flexible Working*) envolve diferentes práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado de ter o uso flexível do espaço no escritório, no qual os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é definido como "a forma de trabalho realizada em um lugar fora das instalações do empregador, que permite o desempenho das atividades por meio de tecnologias de informação e comunicação". Ou seja, trata-se daquele trabalho no qual o trabalhador não mantém contato pessoal com os colegas, mas tem condições de comunicar-se, utilizando as telecomunicações e a teleinformática.

3.2 Legislação Brasileira do Teletrabalho

Essa modalidade de trabalho apesar de recente no Brasil, existe há algum tempo, principalmente em outros países como observado na revisão de literatura. Nesse sentido, torna-se importante apresentar as leis que o regem no país, no contexto do Governo Federal. Sendo considerada como uma forte inovação para a Administração Pública no contexto pós-pandêmico.

A CLT diz em seu art. 6º que: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (Brasil, 2011). Sendo as relações de emprego as seguintes: serviço prestado por pessoa física, onerosidade, não eventualidade, pessoalidade e subordinação. Os subordinados a esse regime de trabalho não estão sujeitos ao controle da jornada de trabalho, logo, não têm direito ao pagamento de hora extra e ao adicional noturno. A prestação dessa modalidade de serviço deverá constar no contrato de trabalho, o qual também vigora sobre quem será responsável pela compra e manutenção dos equipamentos de trabalho. Esse regime também poderá ser adotado por estagiários e aprendizes. Por lei, o empregador deverá instruir de forma específica e expressa sobre as precauções a serem tomadas a fim de se evitarem doenças e acidentes laborais. A legislação assegura ainda que terão preferência para esse tipo de trabalho aqueles que forem deficientes ou possuírem filhos de até 4 anos de idade (Brasil, 1943).

A CLT sofreu algumas alterações pela Lei nº 13.467/2017, a qual, segundo o art. 75º-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Sendo que o empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção, ou tarefa (Brasil, 2017)

A pioneira na implementação do Teletrabalho no Brasil foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2006 (Goulart, 2009). Em seguida, registram-se outras iniciativas no âmbito federal, como o Tribunal de Contas da União (TCU) (Portaria TCU nº 139/2009); o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Resolução Administrativa TST nº 1499/2012); a Controladoria Geral da União (CGU) (Portaria CGU nº 1.242/2015); o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) (Resolução TJDFT nº 12/2015); o Governo do Distrito Federal (GDF) (Decreto GDF nº 39.369/2018); o Supremo Tribunal Federal (STF) (Resolução STF nº 621/2018); e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)

(Instrução Normativa INSS nº 98/2018) (FARIA, 2020); ANVISA em 2016 (Portaria nº 2.170, de 25 de novembro de 2016)

A Instrução Normativa (IN) nº 1, de 31 de agosto de 2018, estabeleceu orientações para a implantação facultativa do Programa de Gestão pelos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). A adesão ao programa exige que as atividades sejam mensuráveis, para que se possa avaliar a produtividade e os resultados das unidades participantes e a disponibilidade de equipamentos e tecnologias que propiciem a plena operacionalização do trabalho, que deve ser assegurada pelo servidor. Segundo Faria (2020), alguns órgãos integrantes do Sipec, da Administração Pública Federal, instituíram o teletrabalho a partir de projetos pilotos ou programas em “caráter definitivo” sob o amparo do Decreto nº 1.590/1995, tais como a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) (Portaria ANATEL nº 935/2017), o Ministério da Justiça (MJ) (Portaria MJ nº 947/2016) e a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF) (Portaria SRF nº 2.383/2017). No Poder Judiciário, não foi diferente, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Resolução CNJ nº 227) disciplinou a modalidade teletrabalho em 2016, mas a regulamentação dessa prática no TST ocorreu em 2012. A autora chama atenção que essa retrospectiva reforça a importância do pioneirismo de algumas organizações, que ousam implementar práticas de trabalho mais flexíveis em um contexto no qual o presenteísmo é, por vezes, mais valorizado do que o resultado entregue pelo servidor. Em julho de 2020, o Ministério da Economia (ME) emitiu a IN 65 (que revogou a IN nº 1, de 31 de agosto de 2018), estabelecendo orientações, critérios e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão com orientações sobre a implementação do teletrabalho. Para SINTUFRJ (2020), a elaboração dessa IN deu-se em meio a uma crise mundial da pandemia de Covid-19, no qual o trabalho remoto foi implantado sem planejamento e com o objetivo principal do isolamento social para conter a propagação do vírus. Nesse sentido, tem um viés econômico. Especialmente quando o ME diz que economizou com o trabalho remoto, entre abril e agosto de 2020, cerca de um bilhão de reais. Segundo essa IN:

Art. 23. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante 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.

O art. 3º, inciso VII dessa IN traz a definição do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão.

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante

pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensa do controle de frequência.

O art. 5º diz que as atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral. Além disso, em seu art. 7º destaca que a implementação do Programa de Gestão é facultativa à Administração Pública, sendo que a implementação dependerá de autorização do Ministro de Estado após justificativas do dirigente da unidade.

O Decreto Federal nº 11.072, de 17 de maio de 2022, trouxe disposições a respeito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu art. 1º:

Parágrafo Único. O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, em seu art. 3º diz que:

Os Ministros de Estado, os dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e as autoridades máximas das entidades poderão autorizar a instituição do PGD para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), publicou recentemente uma nova IN para definir critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades na implementação do programa, a Instrução Normativa nº 24/2023 criada para regulamentar o Decreto nº 11.072/2022. Segundo o órgão, a mesma foi resultado de ampla pesquisa da equipe técnica do MGI, após análise de evidências apresentadas por órgãos e entidades.

O objetivo foi apresentar um normativo mais moderno e flexível, construído de forma participativa e mais adequado aos princípios do PGD. Conforme o secretário de Gestão e Inovação do MGI, Roberto Pojo, essa nova proposta é um marco na evolução do Programa de Gestão e Desempenho, ao intensificar seu foco na gestão por resultados: “O conjunto de inovações gerará mais dados de monitoramento, proporcionando uma gestão mais transparente e com estímulos à melhoria do gerenciamento de equipes. A proposta corrige aspectos relativos à movimentação de participantes e regulamenta as regras de teletrabalho”. Alguns pontos de

destaque da nova IN são: art. 16º “os órgãos e entidades poderão autorizar a retirada de equipamentos pelos participantes em teletrabalho integral”; art. 10º “na modalidade de teletrabalho: I - em regime de execução parcial, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela administração pública federal; e II - em regime de execução integral, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante”; art. 8º “todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução”.

Além disso, segundo o art. 2º, os objetivos do PGD são: I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal; II - estimular a cultura de planejamento institucional; III - otimizar a gestão dos recursos públicos; IV - incentivar a cultura da inovação; V - fomentar a transformação digital; VI - atrair e reter talentos na administração pública federal; VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos; IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal. Nesse sentido, pode-se observar que houve uma preocupação não só com a modernização da Administração Pública, trazendo inovação e mudança cultural da forma tradicional de trabalho, mas também na saúde e qualidade de vida do servidor.

Os órgãos iniciam o PGD, que possibilita o teletrabalho, por meio de regimentos e portarias internas, como foi o caso da Universidade Federal do Sul da Bahia, com a Portaria nº 259/2023. Conforme o MGI, 124 órgãos (mais de 60%) já aderiram ao Programa. Sendo 28 da administração direta e 96 da administração indireta. No PGD a frequência dos participantes deixa de ser aferida por ‘ponto eletrônico’ e passa a ser gerida por planos de trabalho com a pactuação de metas, descrição das atividades realizadas e entregas por períodos determinados, observada a respectiva carga horária de trabalho e alinhamento ao planejamento estratégico de cada órgão e a execução de políticas públicas.

3.3 Experiências de Teletrabalho no Setor Público no Brasil

As primeiras experiências de teletrabalho no setor público brasileiro segundo Silva (2015, p.3) remontam ao período entre 2005 e 2014 em instituições como o SERPRO, TCU,

Secretaria da Receita Federal (SRF), Advocacia Geral da União (AGU), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF) da 3ª e 4ª Regiões, que atendem o estado de São Paulo e os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, respectivamente.

Dentre as vantagens do teletrabalho, segundo Winter (2005 *apud* Falcão, 2021), uma das maiores diz respeito à redução de custos e do cansaço provocados pelo deslocamento até o trabalho/casa, principalmente nos grandes centros urbanos, onde o trânsito, engarrafamentos e congestionamentos são constantes. Além de proporcionar melhoria da qualidade de vida social e familiar, uma vez que o profissional pode ficar mais tempo com a família e ter mais tempo para o lazer, já que economiza o tempo de deslocamento que aconteceria no modelo tradicional de trabalho. Essa vantagem, qualidade de vida para os funcionários, traria um aumento de produtividade para empresa, quando se considera que o funcionário “mais feliz” e “menos estressado” com deslocamentos, produzirá mais. Segundo estudos realizados, o teletrabalho pode reduzir, o absenteísmo e ausentismo (Sobratt, 2017).

No que se refere à sustentabilidade, é ecologicamente sustentável além de permitir a economia de gastos com infraestrutura física (imóveis, mobiliários e transportes), o que reduz consideravelmente o alto custo dos postos de trabalho, especialmente no Brasil, em que as obrigações tributárias tornam ainda mais onerosa a contratação. Ademais, o teletrabalho promove a inclusão social, ao facilitar a inserção, no mercado de trabalho, daqueles que, por qualquer razão, tenham dificuldade de se dirigir ao escritório central da empresa (pessoas com idade avançada, portadoras de necessidades especiais ou donas de casa) (Bastos, 2013).

Um estudo realizado pelo Ministério da Economia em agosto 2020 mostrou que o Governo economizou R\$ 466,40 milhões com despesas administrativas, no período entre abril e junho do mesmo ano, com o teletrabalho dos servidores públicos. Apontando outras vantagens como: atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*), redução dos gastos (especialmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas de trabalho), desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas), redução de afastamentos por saúde e melhoria da qualidade de vida dos participantes. O maior desafio apontado foi a mudança cultural (o PGD promove uma mudança no *modus operandi* tradicional da gestão pública brasileira, por isso, é de extrema importância a capacitação de gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho, envolvendo práticas de *feedback* e avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais, dentre outros).

Dentre as desvantagens, Bastos (2013), ressalta que essa forma inovadora de se trabalhar

pode trazer algumas preocupações para o teletrabalhador no que diz respeito a necessidade de investimentos expressivos com equipamentos que frequentemente se tornam obsoletos, a maior possibilidade de prejuízos à coesão do grupo de trabalho e à confidencialidade da informação, e para os gestores, a dificuldade para se exercer o controle virtual e a direção das atividades da equipe, sem que se caracterize invasão à intimidade e à privacidade dos trabalhadores. Além disso, para o empregado essa modalidade de trabalho pode acarretar isolamento social e indesejável confusão entre o tempo dedicado às atividades profissionais e ao convívio familiar, o que aumentaria consideravelmente a possibilidade de *stress*, estafa e depressão. Nesse sentido, chama-se atenção para o perfil do trabalhador, por meio do desenvolvimento de competências, aquele que seja capaz de autogerenciar-se, tenha elevado grau de disciplina e organização, e ainda, disponha de um espaço definido para suas atividades profissionais, além de programar suas tarefas com base nas necessidades de sua família. Uma entrevista realizada pela TV Justiça na SERPRO, pioneira do Teletrabalho no Brasil, mostrou que para realizar o teletrabalho a pessoa deve ser disciplinada, organizada e focada pois são muitas as distrações existentes em casa.

A oportunidade trazida pelo teletrabalho motiva também, em diversos espaços públicos e privados, discussões sobre a regulação brasileira do teletrabalho, sua aptidão para responder a um volume cada vez maior de empresas e trabalhadores utilizando essa forma de trabalho, e respostas legais para desafios como, por exemplo, a contínua conexão de trabalhadores com o trabalho, gestão à distância de equipes e da produtividade, e estratégias para a prevenção de riscos ocupacionais (CNI, 2020). E levanta-se uma questão importante, estando o teletrabalhador utilizando as TICs para realização do seu trabalho, onde fica o direito à desconexão?

O direito à desconexão, nos países onde está em discussão ou já existe lei vigente trazendo suas regras, estabelece, em resumo, que as pessoas devem ter a possibilidade de se desconectarem do trabalho e, principalmente, de não se envolverem em comunicações eletrônicas relacionadas ao trabalho, como e-mails ou mensagens, fora do horário comercial (CNI, 2020). Já existem algumas legislações na França, Chile, Itália, Argentina e Reino Unido a respeito disso. Trata-se de tema que tem ganhado maior relevância não só no que importa a teletrabalho, mas também na realidade atual de contínuo acesso às mídias sociais, sistemas de comunicação digital, entre outros, podendo servir como base para pesquisas futuras.

Na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), um estudo feito com mulheres em teletrabalho no órgão apontou melhorias na qualidade de vida, desde o simples fato de poder trabalhar sem ter de se vestir formalmente para ir ao escritório até ficar mais relaxado por não

haver o estresse de ir e voltar do trabalho. Além da economia financeira com vestuário, maquiagem, alimentação fora de casa, colégio integral para os filhos, combustível e manutenção com o carro. Por outro lado, o trabalho em casa também gerou alguns gastos financeiros fixos, como empregada doméstica, luz, Internet banda larga melhorada, cadeira ergonômica e manutenções programadas com o computador. Destacou-se também que as servidoras fizeram uma associação direta entre saúde e qualidade de vida, enfatizando que a diminuição de elementos estressores e a viabilidade de maior dedicação a si mesmas promovendo um equilíbrio físico e emocional (Aguiar *et al.*, 2022).

Na Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), aferiu-se a produtividade antes e após a experiência, e os resultados mostraram que o teletrabalho, impactou positivamente na produtividade da mesma e, também, um gerenciamento de tempo que aumentaram a eficiência de análise de projetos (Andrade; Souza, 2023).

Nos estudos proporcionados por Filardi, Castro e Zanini (2023) na SERPRO e Receita Federal, os resultados evidenciaram como vantagens: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho x família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência; e conhecimento da demanda de trabalho. Já as desvantagens foram: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador. Por fim, concluíram que o teletrabalho necessitava de um modelo de gestão que o tornasse mais aderente à esfera pública.

Conforme observado nas discussões anteriores e revisão da literatura, é notável o crescimento do teletrabalho principalmente após a pandemia de Covid-19, com vários órgãos aderindo ao mesmo. Segundo Goés *et al.* (2020), 22,7% dos empregos no Brasil podem ser realizados inteiramente em casa, com variações significativas entre as diferentes Unidades da Federação (UFs) e os tipos de atividades ocupacionais. Ademais, apontou que há uma correlação positiva entre o percentual de teletrabalho e a renda per capita dos estados brasileiros.

Além disso, segundo Machado e Toledo (2022), a produção científica volta-se prioritariamente para temas relacionados à implantação do teletrabalho, vantagens e desvantagens, legislação aplicável, desafios e percepções dos teletrabalhadores. Os estudos acadêmicos brasileiros acerca do teletrabalho no serviço público apresentaram-se em pequena quantidade, 146 estudos segundo o periódico CAPES, sendo, ainda, muito recentes, visto que grande parte da produção científica encontrada por eles foi publicada cerca de doze anos depois da primeira experiência de teletrabalho no serviço público nacional, o que demonstra a lacuna

presente da pesquisa, especialmente ao se considerar eventual impacto do teletrabalho no aumento da qualidade do serviço público.

3.4 Teletrabalho na UFSB

O projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho da UFSB foi estabelecido pela Portaria nº 259/2023, de março de 2023 e com duração de 1 ano. O PGD consiste em uma nova ferramenta de Gestão no Serviço Público, o qual estabelece o foco do planejamento das atividades e desempenho dos servidores públicos no alcance de metas, entregas e resultados com maior eficiência administrativa e transparência institucional. Seus objetivos são: promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria do desempenho da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); aprimorar o desempenho individual em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; estimular a cultura de planejamento institucional; contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; possibilitar a redução de despesas administrativas; promover a melhoria da qualidade de vida dos participantes; atrair e reter talentos; fomentar a cultura da inovação e da transformação digital; e disseminar a gestão fundamentada na sustentabilidade ambiental.

Conforme a Portaria, o PGD da UFSB adotará as seguintes modalidades:

- I- presencial: todas as atividades são desenvolvidas de forma presencial, na Instituição;
- II- teletrabalho: as atividades são desenvolvidas em parte ou totalmente de forma remota, em outros ambientes, sendo que o teletrabalho adotará os seguintes regimes de execução:
 - a) teletrabalho integral: todas as atividades são desenvolvidas e computadas de forma remota e
 - b) teletrabalho parcial: apenas parte da jornada de trabalho ocorre externamente.

A comissão responsável pelo PGD na UFSB optou por adotar o sistema informatizado chamado Polare como ferramenta para apoio tecnológico e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados, cujo criador e responsável é a UFRN.

4 METODOLOGIA

O capítulo metodologia descreve o *design* e a abordagem da pesquisa, bem como detalha o modo que as questões de pesquisa são examinadas em termos de técnicas e fontes de coletas de dados e procedimentos de análise, permitindo assim o desenvolvimento do capítulo seguinte.

Este capítulo está organizado em cinco seções. A seção 4.1 justifica a abordagem e o *design* da pesquisa. A seção 4.2 apresenta o contexto do estudo. A seção 4.3 descreve o processo de coleta de dados. A seção 4.4 descreve os procedimentos para análise das evidências coletadas. Por fim, a seção 4.5 trata sobre a ética da pesquisa.

4.1 Design e estratégia da pesquisa

Conforme demonstrado nos capítulos anteriores, essa pesquisa tem como temática o teletrabalho, buscando analisar a evolução dele na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) durante e após a pandemia Covid-19, especificamente na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

A natureza do objetivo central da pesquisa delineou a seleção de uma estratégia de pesquisa baseada em uma abordagem de natureza qualitativa. O design da pesquisa é baseado em um estudo na PROPLAN da UFSB. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas abertas semiestruturadas, que foram realizadas de modo presencial ou *online* com 11 servidores de diferentes níveis hierárquicos e setores (pró-reitor, coordenadores, chefias e servidores sem cargo de chefia), além de análise de documentos. A análise dos dados envolveu análise de conteúdo para abordar as questões relativas às mudanças nas atividades laborais do servidor, durante e após a Covid-19, as vantagens e desvantagens do teletrabalho, as mudanças legais envolvidas no teletrabalho e o papel das TICs.

Nesse sentido, a adoção de uma perspectiva qualitativa expande o entendimento do tema e permite que os dados possam ser coletados no tempo necessário da pesquisa. Em uma abordagem qualitativa a análise move-se “além de ‘o que’ e ‘quantos’ para ‘por quê’ as coisas acontecem e ‘como’ acontecem – e até mesmo para avaliar a causalidade como ela realmente se desenrola em um ambiente particular” (Miles; Huberman, 1994, p.10). Como discute Patton (1990), a opção metodológica adotada nessa pesquisa demonstra-se pertinente no sentido de que busca superar algumas limitações inerentes aos estudos conduzidos exclusivamente sob uma abordagem quantitativa sobre o teletrabalho.

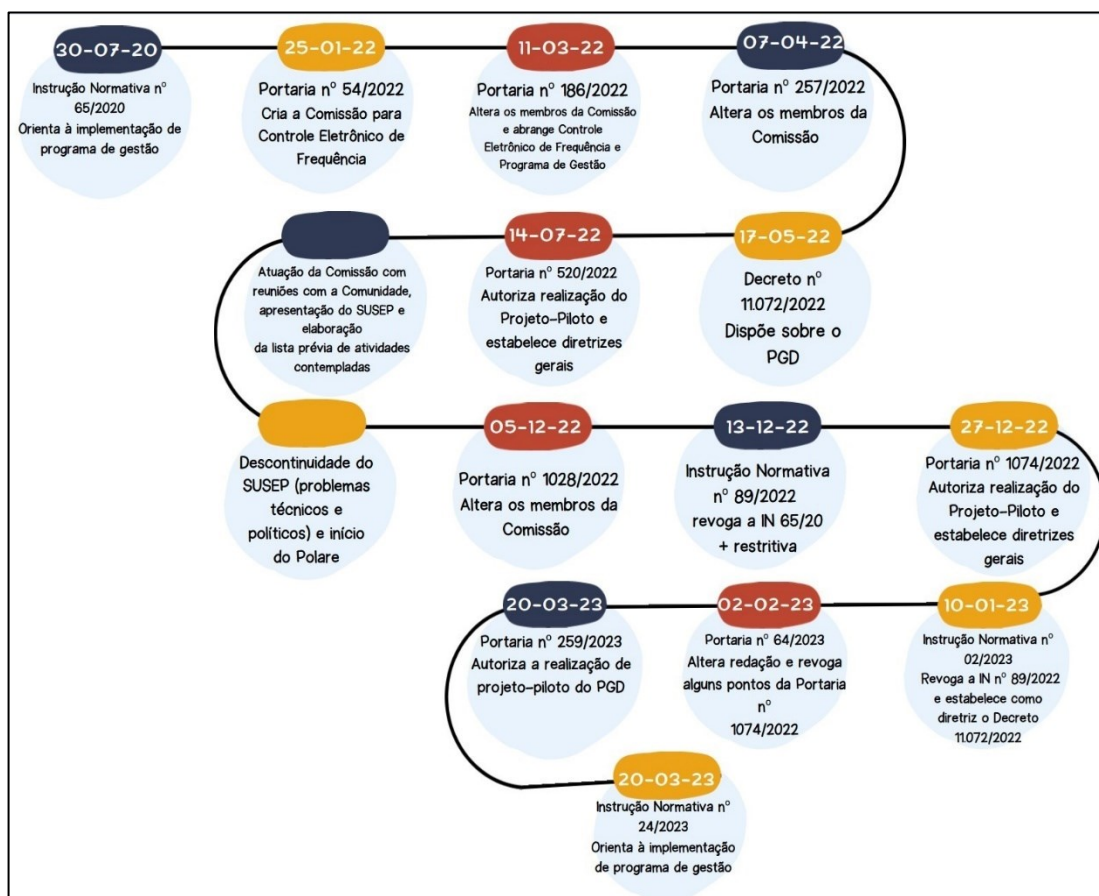
Ao adotar uma abordagem qualitativa, obtém-se uma visão mais completa e

aprofundada, permitindo a identificação e análise de detalhes e nuances que não seriam plenamente capturados por abordagens unicamente quantitativas. Além disso, ela enriquece o panorama geral, proporcionando *insights* valiosos e enraizados em situações reais, que são cruciais para uma interpretação mais completa e embasada dos resultados obtidos. Finalmente, com a adoção da abordagem qualitativa espera-se fornecer uma exploração mais profunda dos aspectos relacionados ao teletrabalho a partir da voz direta daqueles diretamente envolvidos em seu uso, diferenciando assim a contribuição de estudos anteriores que são principalmente de natureza quantitativa (ver Gráfico 2). A seção a seguir apresenta o contexto do estudo.

4.2 Contexto do estudo

A UFSB demonstrou-se como uma opção rica em informação para a presente pesquisa por ter iniciado o projeto-piloto do teletrabalho não forçado em 2023 e por ter sido a pioneira do estado da Bahia a implantá-lo. Na UFSB, a Comissão Especial de Implementação do Controle Eletrônico de Frequência e Programa de Gestão começou a discutir o PGD no início de 2022 (ver Figura 4).

Figura 4 – Cronologia do PGD na UFSB



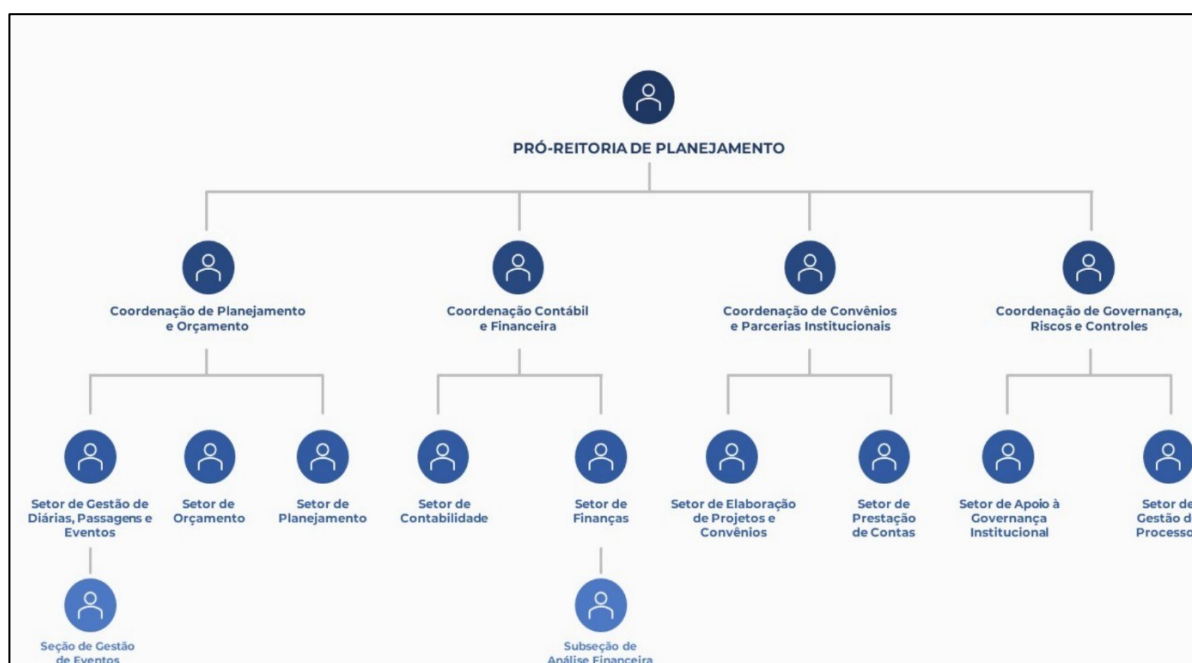
Fonte: Elaboração própria (2023).

Atualmente, encontra-se em vigor a Portaria nº 259/2023, que autoriza a realização de projeto-piloto do PGD e estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais acerca do teletrabalho.

Quanto ao critério de seleção, especificamente, da PROPLAN da UFSB, isso se deu por se tratar do local de trabalho da pesquisadora. Ademais, a PROPLAN foi considerada pois no seu universo de servidores (12 servidores + 1 servidora que é a pesquisadora), todos vivenciaram o teletrabalho no contexto da pandemia Covid-19 (2020 a 2022) e vivenciam o teletrabalho no pós-pandemia (2023). Atualmente, a estrutura da PROPLAN se desenha conforme ilustrado na Figura 5.

Ademais, no que se refere a escolha do recorte temporal, evidenciou-se que há poucos estudos sobre o teletrabalho no contexto pós-pandêmico na gestão pública, uma vez que é algo extremamente atual (ver Seção 1, p.15 e Seção 2.1, p.22), demonstrando assim, a importância de estudos que analisem o teletrabalho no período pandêmico e pós-pandêmico, especialmente no contexto da gestão pública.

Figura 5 – Estrutura PROPLAN



Fonte: PROPLAN (2023).

Diante do relatado, iniciou-se o processo de consulta a UFSB para autorização da realização da pesquisa. Primeiramente, enviou-se um e-mail com o projeto da dissertação

anexado (no qual foram expostos os objetivos, métodos e possíveis resultados) também se solicitou formalmente autorização para prosseguimento da mesma junto a reitora.

4.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas individuais com 11 servidores públicos da PROPLAN da UFSB, que aceitaram participar da pesquisa. A seleção dos participantes foi baseada na relevância de suas experiências com o trabalho remoto forçado durante a pandemia (2020 a 2022) e na posterior adesão ao teletrabalho por meio do PGD em 2023. Os entrevistados foram escolhidos para representar diferentes níveis hierárquicos, incluindo pró-reitores, coordenadores, chefes, e servidores sem cargo de chefia. As entrevistas duraram entre 20 minutos e 1 hora e 30 minutos e foram realizadas de modo *online* ou presencial, com perguntas seguindo um amplo esboço de tópicos, em vez de um conjunto predefinido de perguntas no qual pudessem de certa maneira “engessar” as respostas e impossibilitar os respondentes de explorarem de modo mais aprofundado os questionamentos realizados. O roteiro da entrevista foi baseado na revisão da literatura sobre teletrabalho na Administração Pública e está disponível no anexo I.

As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos respondentes, e transcritas na íntegra por meio do Google Colab, Transkriptor e Google Cloud. Em seguida, foram realizadas leituras para familiarização com o material e posterior análise dos dados. Cabe aqui destacar que foi garantido aos participantes o anonimato para incentivá-los a fornecer dados e informações transparentes, completas e claras, a fim de promover profundidade na análise dos resultados. Além disso, as entrevistas foram realizadas somente após leitura integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e assinatura dos entrevistados.

As perguntas e discussões das entrevistas tiveram como objetivo explorar as possíveis mudanças nas atividades laborais do servidor, durante e após a Covid-19; descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva do servidor; analisar o papel das TICs na evolução do teletrabalho durante e após a Covid-19; e discutir melhorias no gerenciamento e realização do teletrabalho que permitam avaliar o projeto-piloto de teletrabalho na UFSB dando suporte ao Conselho Universitário (CONSUNI).

Para a coleta de dados secundários utilizou-se de levantamento e análise de documentos. Foram utilizados documentos disponíveis da UFSB e Governo Federal sobre teletrabalho como: apresentações do teletrabalho, site oficial, vídeos institucionais, portarias, regulamentos

internos, boletins, instruções normativas, decretos, calculadora do cidadão do BACEN, painel de viagens do ME, relatórios tesouro gerencial, relatórios de gestão da UFSB de 2019 a 2024, *etc.* Destaca-se que a principal fonte da análise de documentos foi a Portaria nº 259/2023 que autorizou o teletrabalho na UFSB, Decreto Federal nº 11.072 e a recente Instrução Normativa nº 24/2023. A análise de documentos permitiu compreender as mudanças legais do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva do Governo Federal.

Também, foram verificados os decretos referentes as diárias nacionais e internacionais para validar o valor pago de acordo com os cargos. Também foram feitas consultas de valores pagos com deslocamentos (diárias + passagens) no tesouro gerencial a fim de saber o valor total de despesas pagas. Outra consulta realizada no tesouro gerencial foi o valor pago de auxílio transporte a civis na UFSB e do relatório de gestão da Universidade para convalidar a quantidade de servidores ativos.

Ademais, outras técnicas de coleta de dados foram utilizadas como a observação participante por meio da participação em eventos relacionados ao teletrabalho, sua dinâmica, tecnologias envolvidas, dificuldades técnicas, *etc.* Os dados dessa técnica foram anotados em um caderno de campo para posterior análise dos principais pontos relacionados ao teletrabalho e categorias encontradas. Essas técnicas puderam auxiliar em um melhor entendimento sobre a temática e a interpretar os dados brutos advindos das entrevistas. O Quadro 1 sintetiza as técnicas e fontes de coleta de dados que foram utilizadas na pesquisa.

Quadro 1 – Técnicas de coleta de dados e fontes de evidências para a pesquisa

Técnicas de Coleta de Dados	Fontes de Evidências
Entrevistas Presenciais ou <i>Online</i>	Servidores da PROPLAN de diferentes setores e níveis hierárquicos (pró-reitor, coordenadores e chefias) da UFSB que aderiram ao teletrabalho após a pandemia
Análise de Documentos	Normas, decretos e IN do Governo Federal sobre teletrabalho
	Portarias, Comunicados internos e relatórios de acompanhamento acerca do teletrabalho na UFSB
Observação Participante	Participação em reuniões e eventos relacionados ao teletrabalho na Administração Pública

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 2 apresenta a síntese das principais categorias e sub-categorias encontradas durante a revisão da literatura existente e que nortearam a análise dos dados.

Quadro 2 – Síntese das principais categorias e sub-categorias para a pesquisa

Categoria	Sub-categorias
Vantagens do teletrabalho	Flexibilidade de horários
	Melhor qualidade de vida
	Autonomia para organizar tarefas
	Melhoria produtividade
	Redução dos custos para a universidade e para o servidor
	Maior interação familiar
	Menos stress em deslocamentos
	Menos interrupções
	Menor absenteísmo
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
	Redução poluição
	Oportunidade para pessoas com deficiência
Desvantagens do teletrabalho	Conflito trabalho e vida familiar
	Falta treinamento específico
	Isolamento social
	Tecnologia falha
	Falta de infraestrutura
	Não adaptação ao teletrabalho
	Descontrole da carga de trabalho
Evolução do teletrabalho	Mudanças na legislação
	Mudança do contexto pandemia e pós-pandemia
	Mudanças na modalidade
	Mudanças na atividade laboral
Papel das TICs	Uso da tecnologia (sistemas, redes sociais, plataformas de reunião, etc)
	Uso da IA
	Segurança das informações

Fonte: Adaptado de Filardi *et al.* (2020).

A coleta de dados para esta pesquisa sobre o teletrabalho na UFSB utilizou uma abordagem diversificada, combinando entrevistas individuais com servidores da PROPLAN e análise de documentos relevantes, além de observação participante em eventos relacionados ao tema como cursos do ENAP, *lives* do Governo Federal e discussões em grupos relacionados a temática. As entrevistas, que envolveram participantes de diferentes níveis hierárquicos, forneceram *insights* valiosos sobre as mudanças nas atividades laborais, vantagens e desvantagens do teletrabalho, o papel das TICs e possíveis melhorias na gestão do teletrabalho. A análise documental complementou essas informações, fornecendo contexto legal e administrativo, bem como o entendimento acerca da evolução da legislação. A observação participante permitiu um entendimento mais profundo das dinâmicas e desafios práticos do teletrabalho. Juntas, essas técnicas de coleta de dados garantiram uma análise abrangente e robusta dos impactos e desafios do teletrabalho na UFSB, contribuindo para a formulação de recomendações fundamentadas para a melhoria e avaliação do projeto-piloto de teletrabalho na instituição.

4.4 Procedimentos para análise dos dados coletados

O procedimento para a análise das evidências empíricas coletadas da pesquisa foi baseado nas estruturas analíticas do teletrabalho tais como vantagens e desvantagens, evolução do mesmo e o papel das TICs. Houve análise considerando os ensinamentos de Bardin (1977) e com a utilização do *software* Atlas TI. De acordo com a abordagem de Bardin, a pesquisa realizou os seguintes procedimentos: (i) codificação: representando a codificação dos dados. Por meio da segmentação do material textual em unidades de significado, que podem ser palavras, frases, parágrafos ou mesmo categorias inteiras; (ii) categorização: em seguida, as unidades de significado codificadas são agrupadas em categorias ou temas com base em suas características comuns; (iii) descrição: após a categorização, o pesquisador descreve o conteúdo de cada categoria ou tema identificado. Envolvendo uma análise detalhada do que está sendo expresso nas unidades de significado dentro de cada categoria; (iv) interpretação: nesta etapa, a pesquisadora interpreta o significado subjacente às categorias identificadas. Por meio da busca de padrões, tendências, relações ou insights que emergem dos dados e sua relação com a literatura existente ou teorias relevantes e (v) conclusões e generalizações: finalmente, com base na descrição e interpretação dos resultados, a pesquisadora formula conclusões e generalizações que respondam às questões de pesquisa ou objetivos do estudo.

As codificações (ver Quadro 3) foram: acompanhamento e *feedback*, desvantagem do teletrabalho, TIC, comunicação via Whatsapp, produtividade, vantagem do teletrabalho, atendimento presencial, flexibilidade de horário, sugestões e melhorias, organização da rotina, otimização do tempo, Whatsapp business, segurança dos dados, sensação psicológica, ferramentas virtuais, atendimento *online*, processo eletrônico, trabalho presencial, apoio institucional, atribuições iguais, trabalho híbrido, processo físico, infraestrutura, teletrabalho, pandemia, uso da IA e sistema.

Quadro 3 – Síntese das categorias, sub-categorias e codificações no Atlas TI (continua)

Categoria	Sub-categorias	Códigos ATLAS TI	Definição dos códigos
Vantagens do teletrabalho	Flexibilidade de horários	Vantagem do teletrabalho	Refere-se as principais vantagens destacadas pelos servidores no período do trabalho a partir de casa
	Melhor qualidade de vida		
	Autonomia para organizar tarefas		
	Melhoria produtividade		

Quadro 3 – Síntese das categorias, sub-categorias e codificações no Atlas TI (continuação)

Categoria	Sub-categorias	Códigos ATLAS TI	Definição dos códigos
	Redução dos custos para a universidade e para o servidor Maior interação familiar Menos stress em deslocamentos Menos interrupções Menor absentismo Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal Redução poluição Oportunidade para pessoas com deficiência		
Desvantagens do teletrabalho	Conflito trabalho e vida familiar Falta treinamento específico Isolamento social Tecnologia falha Falta de infraestrutura Não adaptação ao teletrabalho Descontrole da carga de trabalho	Desvantagem do teletrabalho	Refere-se as dificuldades enfrentadas pelo servidor durante o trabalho em casa
Evolução do teletrabalho	Mudanças na legislação Mudança do contexto pandemia e pós-pandemia Mudanças na modalidade	Sugestões e melhorias Apoio institucional Flexibilidade de horários Infraestrutura Pandemia Otimização do tempo Produtividade Atendimento presencial Atendimento <i>online</i> Teletrabalho Trabalho híbrido	Refere-se acerca de exemplos trazidos pelos entrevistados a fim de aperfeiçoar a situação atual de teletrabalho na PROPLAN Refere-se sobre a atuação da Universidade junto ao servidor que está em teletrabalho Refere-se a possibilidade de ajustar os horários de trabalho para melhor atender às necessidades dos trabalhadores. Refere-se a estrutura física e tecnológica necessária Refere-se ao período pandêmico Refere-se à possibilidade de realizar outras tarefas durante o teletrabalho. Refere-se ao impacto na produção e entrega de resultados durante o teletrabalho comparado ao presencial. Refere-se ao atendimento realizado presencialmente na Universidade. Refere-se ao atendimento realizado remotamente Refere-se às percepções gerais sobre o teletrabalho Refere-se ao trabalho realizado de forma flexível, combinando dias presenciais e remotos

Quadro 3 – Síntese das categorias, sub-categorias e codificações no Atlas TI (conclusão)

Categoria	Sub-categorias	Códigos ATLAS TI	Definição dos códigos
		Organização da rotina	Refere-se às estratégias individuais para organizar o dia a dia no teletrabalho
	Mudanças na atividade laboral	Sensação psicológica	Refere-se às sensações psicológicas e emocionais durante o teletrabalho.
		Acompanhamento e <i>feedback</i>	Refere-se ao monitoramento das atividades, avaliação de desempenho e <i>feedback</i> do projeto-piloto
		Trabalho presencial	Refere-se ao trabalho realizado nos dias presenciais
		Atribuições iguais	Refere-se à semelhança de atribuições durante a pandemia e no contexto pós-pandemia
		Processo físico	Refere-se aos processos antigos da UFSB que eram físicos e impressos
Papel das TICs	Uso da tecnologia (sistemas, redes sociais, plataformas de reunião, etc)	TIC	Refere-se às tecnologias da informação utilizadas para realizar o teletrabalho
		Whatsapp business	Refere-se ao uso de um número exclusivo da Instituição para receber demandas
		Comunicação via Whatsapp	Refere-se ao uso do WhatsApp para comunicação remota entre servidores
		Processo eletrônico	Refere-se aos processos atuais da UFSB, que são digitais
		Sistema	Refere-se a todos os sistemas utilizados pelos servidores, tanto governamentais quanto da UFSB
		Ferramentas Virtuais	Refere-se às ferramentas utilizadas para teletrabalho (Google Meet, Microsoft Teams, WhatsApp, etc.)
	Uso da IA	Uso da IA	Refere-se ao uso da inteligência artificial no teletrabalho
Segurança das informações	Segurança de dados	Refere-se às questões de segurança da informação e possíveis riscos de vazamento ou ataques	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A análise dos dados (entrevistas e análise de documentos) deu-se a partir de um recorte em dois momentos ou períodos ao longo do tempo. O primeiro durante a pandemia, que compreende os anos de 2020 a 2022, e o segundo o ano de 2023, período pós-pandemia. Para a observação participante (reuniões e eventos), foram revisadas as notas no caderno de campo para que as mesmas fossem transformadas junto aos dados coletados das entrevistas em resultados para a presente pesquisa. Por fim, a redação da pesquisa foi feita a partir de esboços realizados para atender a cada objetivo específico. Durante a redação final houve uma preocupação em empregar, sempre que possível, citações realizadas pelos informantes para corroborar/fortalecer os argumentos apresentados e demonstrar a transparência da pesquisa.

4.5 Considerações Éticas

Para garantir a ética na condução da pesquisa, o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UTFPR por meio do protocolo 74564523.0.0000.0165, e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSB protocolo 74564523.0.3001.8467. Sendo aguardado o consentimento informado de todos os participantes, assegurando a confidencialidade dos dados e a não divulgação de informações que pudessem identificá-los.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos resultados das entrevistas realizadas com servidores da PROPLAN, análise de documentos e observação participante. Dos 12 servidores de diferentes níveis hierárquicos e setores, 11 aceitaram participar da entrevista. Por meio do *software* Atlas TI foram feitas codificações (vide Quadro 3, p.49 a p.51) baseadas (i) no estudo de Filard *et al.* (2020) (vide Quadro 2, p.48) e, (ii) nas respostas que emergiram das entrevistas (vide apêndice A, p.129).

5.1 Vantagens do teletrabalho

O presente tópico se dedicou à análise das vantagens do teletrabalho encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores da PROPLAN. Os principais resultados obtidos são apresentados no Quadro 4. Destaca-se que a subcategoria “flexibilidade de horários” foi a mais citada durante as entrevistas, seguida de “melhor qualidade de vida” e “autonomia para organizar as tarefas”.

Quadro 4 – Número de citações relacionadas a categoria “vantagens do teletrabalho”

Categoria	Sub-categorias	Citações
Vantagens do teletrabalho	Flexibilidade de horários	11
	Melhor qualidade de vida	10
	Autonomia para organizar tarefas	9
	Melhoria produtividade	8
	Redução dos custos para a universidade e para o servidor	5
	Maior interação familiar	5
	Menos stress em deslocamentos	5
	Menos interrupções	5
	Menor absenteísmo	1
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	1
	Redução poluição	1
	Oportunidade para pessoas com deficiência	0

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Corroborando com o Quadro 4, Filardi *et al.* (2020) aponta sobre vantagens do teletrabalho: (i) a autonomia dos tempos e dos métodos, (ii) redução de custos e do cansaço provocado pelos deslocamentos, (iii) melhoria da gestão da vida social e familiar, (iii) relações

de trabalho mais personalizadas, e (iv) possibilidade de redução das horas de trabalho. Especificamente, a redução de custos e do cansaço provocados pelo deslocamento até o trabalho/casa ocorre principalmente nos grandes centros urbanos, onde o trânsito, engarrafamentos e congestionamentos são constantes. No caso da UFSB, muitos servidores que trabalham em Itabuna possuem residência em Ilhéus que configura uma distância de 31 km. Nas entrevistas as vantagens relacionadas a **redução de custos e deslocamentos** foram mencionadas 10 vezes, e indicaram aspectos como diminuição de gastos dos servidores com gasolina, transporte, vestuário, maquiagem, alimentação fora de casa e outras despesas associadas ao trabalho presencial, conforme os relatos a seguir:

Ter uma maior economia também, que eu não preciso me **deslocar**, tanto na perspectiva de combustível como também de precisar de roupa. Eu posso fazer o meu trabalho de casa à vontade, tranquilo. Além da **flexibilização de horário**, né? Então, eu acho que quando eu estou em casa tem determinados horários que eu consigo render mais no meu trabalho, sem distração (Entrevistado 4, grifo nosso).

O *home office* permite o que? Eu acordo, ligo meu computador e já vou trabalhar. Não perco esse tempo de **deslocamento**. Além de ficar mais descansado, já que você acaba tendo esse desgaste psicológico de estar ali, essa questão de trânsito e de economia (Entrevistado 4, grifo nosso).

Propicia que a gente não tenha **deslocamento** desnecessário, digamos assim. Então, uma das vantagens é poder fazer a mesma coisa que eu faria presencialmente, fazer a mesma coisa da minha casa, sem precisar me deslocar e mantendo a comunicação instantânea com os agentes do processo de trabalho. Pelo fato de não ter **deslocamento**, que muitas vezes o deslocamento até Itabuna dura mais ou menos uma hora. Eu chego cansado sim, e não fazendo esse deslocamento já ajuda a dar um gás (Entrevistado 7, grifo nosso).

A partir do momento que você não precisa se **deslocar** de sua casa, você trabalha até com uma dor de cabeça. Você trabalha até com um problema de locomoção. Bati o pé, quebrei o dedo, quebrei ou alguma coisa assim. Você pode trabalhar de sua casa sem precisar se locomover. Eu acredito que você se torna mais disponível (Entrevistado 9, grifo nosso).

Ademais, o Entrevistado 5 apontou a questão dos gastos com deslocamento: “Não estando todos no mesmo ambiente eu tenho que me deslocar para o ambiente, gera um custo, não só um custo financeiro, mas o custo para o planeta”.

Destaca-se que a fala do Entrevistado 9 corrobora a vantagem redução de afastamentos por saúde apontada pelo próprio Governo Federal, no site Gov (2020b) o qual trata a respeito de questões do PGD. Ou seja, o servidor fica mais propenso a continuar trabalhando de casa sem precisar se afastar, diante de algumas questões de saúde, uma vez que não será necessário o deslocamento até o escritório. Esse ponto também é mencionado pelo Entrevistado 6:

Hoje eu acordo em casa hoje, se eu acordar um pouco mais tarde devido a qualquer circunstância até uma doença, eu consigo repor mais tarde as horas. Então acho que na hora que você se sente mais produtivo você pode focar ali, pode contribuir muito mais (Entrevistado 6).

Ainda a respeito da questão do **trânsito e deslocamentos** observou-se com a análise das entrevistas que, estas foram pontuadas no sentido de demonstrar que o servidor acaba se cansando quando o trabalho é presencial, principalmente para servidores que residem longe do local de trabalho, que é uma realidade para alguns da PROPLAN, os quais residem em outras cidades, diferentes da sede da Reitoria (em Itabuna), como consequência, isso acaba impactando na produtividade dele. Ou seja, você acordar e já poder ligar o seu computador e trabalhar de casa é visto como uma vantagem, satisfação e qualidade de vida. Ademais, o teletrabalho possibilita que o servidor trabalhe de qualquer lugar fora do escritório tradicional, inclusive no exterior.

O Entrevistado 3 chama atenção para o fato de que você lidar com outras culturas, morar em outro país pode impactar na sua forma de pensar e de agir, e como consequência na forma como você realiza o trabalho. Isso corrobora o estudo feito pelo Gov (2020b) que apontou vantagens como atração e manutenção dos talentos (redução de *turnover*) e desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas), o servidor com imersão em outras culturas pode inspirar-se mais e entregar trabalhos mais criativos.

O art. 12 do Decreto nº 11.072/22 regula a hipótese de autorização para teletrabalho integral com residência no exterior. Para isso, é necessária autorização da autoridade máxima da entidade. Além disso, o quantitativo de agentes públicos autorizados a realizar teletrabalho com residência no exterior não poderá ultrapassar 2% do total de participantes em PGD do órgão. O §7º do art. 12 diz que o prazo será de até três anos, permitida a renovação por período igual ou inferior.

Além disso, foi mencionada a vantagem, em termos **de economia de gastos**, com a substituição de reuniões presenciais para reuniões *online*, principalmente em reuniões que envolvem a participação de servidores de diferentes *campis* da UFSB ou de diferentes órgãos, localizados em outras cidades. Essa economia de gastos ocorre tanto para a universidade com diárias e passagens quanto para o servidor com gasolina, estacionamento, alimentação e transporte.

Pós-pandemia a gente implementou o teletrabalho, e no teletrabalho eu tenho oficinas que eu faço com grupo presencial e com grupos por videoconferência, e pessoas às vezes de outros *campis*, docentes e que não necessariamente precisam vir para a reitoria ou eu ir até lá. A gente consegue fazer aqui por videoconferência tranquilamente com a mesma qualidade, o mesmo padrão, que a gente segue no presencial. Então essa conciliação de agendas e de meios de se fazer presencial ou

remoto, faz com que a **produtividade** ela aumente, os resultados entregues, eles sejam crescentes (Entrevistado 11, grifo nosso).

Além disso, o Entrevistado 9 apontou uma questão sobre o aumento salarial, que é difícil no serviço público, porém, é possível **diminuir o gasto** que o servidor tem como por exemplo com transporte e alimentação, pois a pessoa pode se alimentar em casa e não gastar com transporte presencial trabalhando a partir da sua casa. Ainda, a universidade pode reduzir os custos operacionais relacionados a escritórios físicos, como água, energia elétrica, manutenção das instalações físicas de trabalho, *etc*, como destacado no relato dos Entrevistados 3 e 5.

O ME por meio da IN nº 28, de 25 de março de 2020, definiu as regras para pagamentos de horas extras, auxílio-transporte e adicional noturno durante a pandemia da Covid-19. A respeito do auxílio transporte, o art. 3º dessa IN traz:

Fica vedado o pagamento do auxílio-transporte aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais pela aplicação do disposto na Instrução Normativa nº 19, de 2020.

Na Tabela 4 é apresentado o valor pago pelo auxílio transporte de civis na UFSB durante os anos de 2019 a 2023.

Tabela 4 – Auxílio transporte Civis

Ano	Auxílio-transporte civis (em reais)	Quantidade de servidores	Média (em reais)	Auxílio-transporte civis corrigido 02-2024 IPCA – a partir 1980 (em reais)	Média Corrigida (em reais)
Jan a Dez/2019	1.595.500,04	576	2769,97	2.145.265,64	3724,42
Jan a Dez/2020	694.892,78	576	1206,41	895.761,89	1555,14
Jan a Dez/2021	187.505,54	576	325,53	231.260,01	401,49
Jan a Dez/2022	1.285.776,91	579	2220,69	1.440.848,68	2488,51
Jan a Dez/2023	1.813.323,71	593	3057,88	1.920.899,50	3239,29

Fonte: STN (2024).

Pela Tabela 4, vemos a diferença do valor pago no período da pandemia (2020 a 2022) e de quanto era pago antes da pandemia (2019). Aqui cabe um destaque do aumento no valor das despesas pagas no ano de 2023, pois também se aumentou o número de servidores da Universidade. Porém podemos perceber ao corrigir o valor, que a média paga de auxílio transporte caiu quando comparamos o ano de 2019 e o ano de 2023. Isso já representa o impacto

causado pelos servidores que aderiram ao PGD e não estão mais indo 100% dos dias presenciais.

A concessão de diárias e passagens é a forma que a administração pública possui para indenizar os gastos realizados em seus afastamentos a serviço. Na Tabela 5 é possível observar como eram os gastos com diárias e passagens no período que geralmente há mais viagens (março a outubro), conforme consulta com o Setor de Gestão de Diárias e Passagens da Universidade. Em 2019 (período antes da pandemia), o gasto total era de R\$ 2.563.274,29. Já em 2020 (na pandemia) percebe uma queda de R\$ 2.157.419,82, e em 2021 seguiu em queda atingindo apenas R\$ 49.990,86 de despesas pagas. Isso representa o efeito causado pela pandemia e suspensão das viagens para contenção do vírus. Em 2022 com o início da normalização e volta das viagens, as despesas pagas aumentaram, assim como no ano de 2023 (pós-pandemia).

Tabela 5 – Deslocamentos e viagens a serviço (diárias + passagens), antes pandemia, pandemia e pós-pandemia

Ano	Diárias no país	Diárias no exterior	Passagens para o país	Passagens para o exterior	Total	Valor corrigido 02-2024 – IPCA (IBGE)
Mar a Out/2019	1.386.596,54	184.215,38	945.784,42	46.677,95	2.563.274,29	3.420.805,14
Mar a Out/2020	238.353,17			167.501,30	405.854,47	520.774,48
Mar a Out/2021	33.677,28			16.313,58	49.990,86	60.978,07
Mar a Out/2022	692.929,15	204.993,89	609.972,97	180.601,72	1.688.497,73	1.863.159,31
Mar a Out/2023	1.826.125,91	263.762,66	1.578.369,66	66.915,28	3.735.173,51	3.903.117,00

Fonte: STN (2024).

Essa volta da “normalidade” no valor das **despesas pagas com deslocamentos** pode ter ocorrido por algumas questões: a UFSB é uma universidade nova, criada em 2013 e está em expansão da infraestrutura, das atividades e de alunos matriculados por meio de projetos, construções, aquisição de equipamentos, *etc.* Além disso, muitos congressos, reuniões parlamentares e encontros voltaram a ser 100% presencial. Então houve a necessidade de viagens da reitora da Universidade, gestores, diretores, servidores em capacitação, participação de servidores em eventos, *etc.* E isso pode ter impactado diretamente o valor gasto com deslocamentos e viagens a serviço. Outro ponto a ser mencionado diz respeito ao aumento no

preço das passagens aéreas, segundo Herédia (2023), o aumento das passagens aéreas no Brasil preocupa o governo e chama atenção pela força do reajuste em 2023, que chegou a quase 50% no acumulado do ano. Devido a pandemia as companhias tiveram que reduzir a operação, devolver aeronaves e encolher quadros. No pós crise da Covid-19, a recuperação da demanda foi mais rápida e mais intensa do que a reação das empresas, limitando a capacidade de ajuste na oferta de voos e lugares, o que gerou o aumento das passagens aéreas. Além disso, apesar dos valores estarem maiores, isso não significa que necessariamente aumentou, pois temos a influência da inflação. Para tentar chegar o mais próximo, corrigiu-se monetariamente os valores totais de despesas pagas com deslocamentos, utilizando a calculadora do cidadão do BACEN. O índice selecionado foi o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) do IBGE – a partir de 1980 considerando a data final até 02/2024. Essa seleção foi baseada na disponibilidade da taxa uma vez que as outras são divulgadas trimestralmente e os demais índices não haviam disponibilizado seu valor para 2024. Com isso, na Tabela 6 apresentou-se a média total e média total corrigida considerando a quantidade de servidores da UFSB.

Tabela 6 – Média dos deslocamentos e viagens a serviço (diárias + passagens)

Ano	Quantidade de Servidores	Total (em reais)	Média Total (em reais)	Valor corrigido 02-2024 – IPCA (IBGE) (em reais)	Média Valor Corrigido (em reais)
Mar a Out/2019	576	2.563.274,29	4450,13	3.420.805,14	5938,90
Mar a Out/2020	576	405.854,47	704,61	520.774,48	904,12
Mar a Out/2021	576	49.990,86	86,79	60.978,07	105,86
Mar a Out/2022	579	1.688.497,73	2916,23	1.863.159,31	3217,89
Mar a Out/2023	593	3.735.173,51	6298,77	3.903.117,00	6581,98

Fonte: STN (2024).

A diferença observada entre as médias do ano de 2019 (antes da pandemia) e 2023 (pós-pandemia) pode ser atribuída, em grande parte, à inflação que corrói o poder de compra ao longo do tempo. Com o aumento dos preços, a mesma quantia nominal acaba tendo um valor real menor em comparação com períodos anteriores. Assim, para manter o nível de despesas com deslocamentos, faz-se necessário um valor monetário mais elevado. Além da inflação, outros fatores podem ter contribuído para o aumento dos custos com deslocamentos ao longo dos anos. Como por exemplo, o preço das passagens aéreas mencionado anteriormente, tanto nacionais quanto internacionais, tendem a oscilar de acordo com a demanda, custos

operacionais das companhias aéreas e flutuações cambiais. Adicionalmente, as diárias em hotéis, especialmente em destinos turísticos ou grandes centros urbanos, também podem ter apresentado aumentos substanciais, pressionando os gastos totais com deslocamentos. Outro ponto de destaque, e que justifica o aumento entre os anos 2019, 2022 e 2023 é que também houve um aumento no número de servidores.

Na Tabela 7 é apresentado o valor da indenização de diárias aos servidores públicos federais, no país, conforme o Decreto nº 11.872, de 2023, em vigor a partir de 15 de fevereiro de 2024.

Tabela 7 – Valores de diárias nacionais (atual) (em reais)

Classificação do Cargo/Em- prego/Função	Deslocamentos	Deslocamentos	Deslocamen-	Deslocamen-	Demais	Demais
	para Brasília/Ma- naus/Rio de Ja- neiro/São Paulo - ATUAL	para Brasília/Ma- naus/Rio de Ja- neiro/São Paulo - ANTIGA	tos para ou- tras capitais de Estados - ATUAL	tos para ou- tras capitais de Estados - ANTIGA	desloca- mentos - ATUAL	desloca- mentos - ANTIGA
a) Ministros de Estado	900	668,15	800	598	750	527,84
b) Cargos de Na- tureza Especial; CCE-18	800	508,38	700	455	650	401,61
c) CCE-17; CCE- 16; CCE-15; CCE-14; CCE-13 e equivalentes	600	433,49	515	387,86	455	342,23
d) Demais cargos, empregos e fun- ções	425	381,14	380	341,02	335	300,9

Fonte: Decreto nº 11.872 (2023) e Decreto nº 11.117 (2022).

Em julho de 2022, quando as viagens voltaram a ser realizadas, o Decreto nº 11.117, alterou o Decreto nº 5.992 que dispunha sobre a concessão de diárias no Governo Federal. Para fins de comparação, na Tabela 7 é apresentado os valores de diárias nacionais pagas em 2022.

Para as diárias internacionais é feita de acordo com o país de destino (grupo) e classe (cargo, função, emprego), conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Valores de diárias internacionais

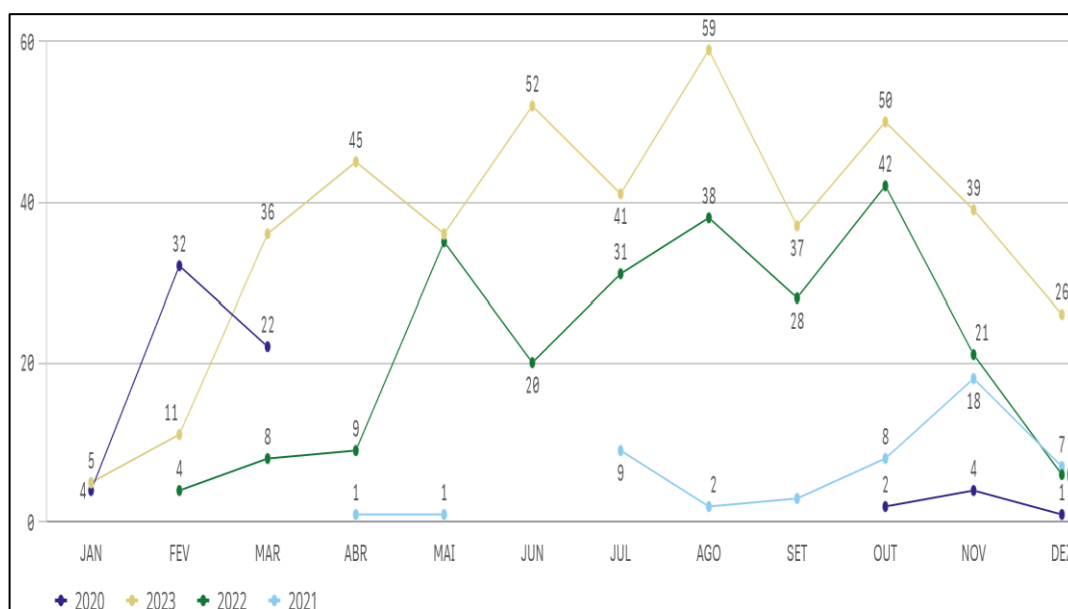
Grupo	Classe				
	I	II	III	IV	V
A	220	200	190	180	170
B	300	280	270	260	250
C	350	330	320	310	300

D 460 420 390 370 350

Fonte: Decreto nº 6.576 (2008).

O Gráfico 3 mostra a quantidade de viagens realizadas nos anos de 2020 a 2023 na UFSB. Por meio dele é possível observar uma queda no número de viagens realizadas durante a pandemia (2020 e 2021). Sendo que de abril a setembro de 2020, houve uma suspensão total nas viagens, voltando a ocorrer somente nos meses finais do ano. Cabe aqui uma ressalva pois em junho de 2023 o número apresentou-se alto, porém houve comemoração nos *campis* de 10 anos de criação da Universidade.

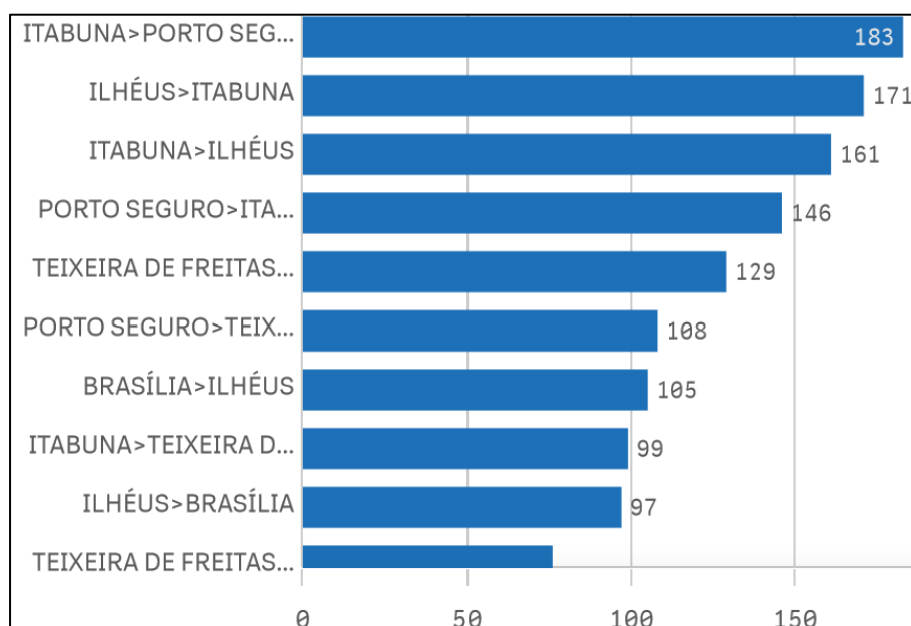
Gráfico 3 – Quantidade de viagens por período



Fonte: Painel de Viagens (2023).

Segundo o Painel de Viagens do ME, a maioria das viagens foi a serviço seguido de seminário, congresso e treinamento. A quantidade total de viagens realizadas entre 2020 e 2023 foram 793. Para passagens aéreas o total foram 637. A Figura 6 traz os trechos mais frequentes pela quantidade da viagem. A reitoria encontra-se em Itabuna, cidade que não possui aeroporto. O aeroporto mais próximo está localizado na cidade de Ilhéus há 30 km. Então existe a necessidade desse traslado de Itabuna x Ilhéus e posteriormente avião, quando a viagem for aérea. Além disso, Porto Seguro e Teixeira de Freitas são municípios onde há campus da UFSB.

Figura 6 – Trechos mais frequentes (quantidade)



Fonte: Painel de Viagens (2023).

Dentre as citações dos entrevistados, a categoria mais abordada foi referente a **flexibilidade de horários**, ou seja, o horário para iniciar a jornada de trabalho, o descanso durante a hora do almoço, trabalhar no período noturno e poder organizar as tarefas de acordo com as demandas pessoais. Segundo a Portaria nº 259/2023, atualmente, para aderir ao PGD na UFSB é necessário participar da seleção de PGD na sua respectiva unidade, ser aprovado, e aderir a um plano individual de trabalho submetido a um plano gerencial da unidade de execução. A partir de então, poderá iniciar as atividades em Programa de Gestão e Desempenho na modalidade e regime de execução aprovado. O servidor que aderiu ao PGD, tem controle de metas, atividades, prazos e resultados. O Decreto 11.072 em seu art. 3, § 1 versa a substituição dos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes do PGD por controle de entregas e resultados, independentemente da modalidade (presencial ou teletrabalho) adotada. Ainda, o art. 9, inciso V deste mesmo decreto exige que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação. Com isso, é possível que os servidores possam realizar outras atividades. Essa flexibilidade trouxe inclusive para um entrevistado a melhora na qualidade do sono, pois estima que ganhou algo como 1h a 1h30 a mais de sono quando está em teletrabalho e não precisa cumprir aquela jornada fixa do presencial. Muitos destacaram também a possibilidade de realizar alguma atividade física, ir ao médico e até mesmo ao supermercado durante o horário que for mais adequado.

Flexibilidade no tempo, aumento da produtividade, eu poder me dedicar a mim ao mesmo tempo que sem causar um comprometimento ao meu trabalho, por exemplo, trabalhando em *Home Office* eu posso muito bem fazer uma academia às 11:30 da manhã que é impossível para quem tá indo no dia a dia do corre, do trânsito sabe ou então, uma da tarde 1:30 da tarde sabe, programar, eu passei por um processo de acompanhamento psicológico, então, eu pude escolher o horário mais adequado para poder fazer aquele tratamento que era pela manhã (Entrevistado 10, grifo nosso).

O benefício que eu tive de passar mais tempo com a minha filha, acompanhar ela nas terapias que ela precisa ser acompanhada e ajudar no desenvolvimento dela, **estabelecer meus horários** para que eu possa fazer atividades físicas regulares e assim cuidar melhor da minha saúde (Entrevistado 5, grifo nosso).

A facilidade de **flexibilizar os horários de trabalho** porque como o processo ele está todo disponível de forma eletrônica, então eu tenho essa liberdade de horário para poder trabalhar. Até com as outras rotinas que a gente tem: de cuidar de casa, cuidar da própria saúde, capacitação (Entrevistado 2, grifo nosso).

Foi um ganho assim imenso para o servidor. Porque você pode **trabalhar no seu tempo, na sua melhor forma**. Hoje você consegue fazer suas coisas pessoais também. Por exemplo, um médico você consegue fazer ali, trabalhar à noite caso seja necessário (Entrevistado 8, grifo nosso).

De casa a gente tem mais **tempo de qualidade para você alternar entre trabalho e a vida pessoal**, então se eu tenho mais produtividade na execução das tarefas sobra mais tempo para você se dedicar a atividades suas, pessoais da sua vida, como por exemplo: saúde, lazer (Entrevistado 11, grifo nosso).

Dentre as motivações para aderir ao teletrabalho, também se abordou a flexibilidade de horários, junto a qualidade de vida e a uma maior interação familiar. Como trouxe o Entrevistado 1: “A satisfação está ligada a poder dar uma atenção familiar.” O Entrevistado 11 também apontou melhorias de qualidade relacionadas ao tempo de sobra depois do trabalho para família e animais. Ainda, o Entrevistado 6 destacou: “Hoje estou vendo meu filho crescer, estou todo dia com ele, dando todo suporte. Isso impactou bastante. Talvez se ainda estivesse trabalhando presencial seria mais um filho que eu ia criar a distância”.

Essa flexibilidade de horários ainda se relaciona com a forma de organização da rotina e das tarefas, por meio da disciplina para se teletrabalhar. Como disse o Entrevistado 10: “Da mesma forma que a gente bota o despertador considerando o tempo do café da manhã, arrumar a roupa, transporte, vai e volta. Dentro de casa você precisa da mesma coisa”.

Também, os funcionários públicos relataram ser mais produtivos enquanto trabalhavam em casa durante a pandemia devido a menos interrupções e maior autonomia. Isso foi mencionado 8 vezes, corroborando os resultados de Williamson e Colley, 2022; Parry *et al.*, 2021. Especificamente segundo o estudo de Williamson *et al.* (2022), a produtividade do setor público aumentou devido ao foco nos resultados, e não nas tarefas realizadas ou no tempo gasto no trabalho. Inclusive, este ponto é mencionado pelo Entrevistado 3.

Eu acho que a gente tem que trabalhar em uma perspectiva de que a gente possa mensurar os resultados. Se o servidor tem dado resultado, eu acredito que é um dos melhores interesses que a administração e a sociedade que paga os nossos salários podem ter, é a questão dos resultados.

Além disso, a respeito das interrupções, todos os entrevistados relataram algum ponto específico a isso, principalmente no que tange a entrada e saída de pessoas da sala, quando estão no ambiente presencial, o que acaba atrapalhando de certa forma. “Uma vantagem muito grande também para esse tipo de trabalho que envolve concentração especialmente, então eu poder fazer a noite foi fantástico” (Entrevistado 5). E que, para pessoas que precisam de concentração, estar mais calmo e tranquilo ajuda inclusive na tomada de decisão: “Uma questão que é muito importante no meu caso, que influencia muito, é a questão do processo de tomada de decisão. Quando você está um pouco mais descansado, você toma decisões melhores” (Entrevistado 4). Ademais, o Entrevistado 1 apontou que ao se delimitar um horário de trabalho para informar aos familiares e não sofrer distrações, ajuda a melhorar a questão do foco.

Estar perto da minha família, ter mais flexibilidade, conseguir identificar o momento que eu estou mais concentrado, com intenção de produzir. Por exemplo, às vezes você está com uma demanda e você tem a possibilidade de esfriar a cabeça, pode mudar o horário: ah não estou conseguindo produzir agora, posso ir na academia, relaxar e na volta eu produzir mais. Pode levar o filho para passear e depois voltar para casa já com a cabeça mais tranquila para poder pensar (Entrevistado 6).

No que diz respeito ao absenteísmo, essa questão apareceu 1 vez durante as entrevistas e é corroborado, por exemplo, pela afirmação do Entrevistado 9: “Inclusive, eu estava lendo uma pesquisa que o absenteísmo diminuiu muito a partir do teletrabalho. Sim, diminuiu bastante. Mesmo assim, justamente pelas pessoas estarem mais presentes, mesmo quando doentes”.

Na sub-categoria **oportunidade para pessoas com deficiência** (Mello *et al.*, 2014), nenhum entrevistado manifestou opinião. É possível que os entrevistados não tenham considerado a inclusão de pessoas com deficiência ao discutir as vantagens do teletrabalho, seja por desconhecimento sobre o assunto ou por não terem considerado essa perspectiva. Além disso, percebeu-se que os entrevistados focaram bastante nos tópicos mencionados anteriormente como **qualidade de vida** (10 citações) e **flexibilidade de horários** (11 citações). Outro ponto é que a questão das pessoas com deficiência pode ser vista como sensível ou até um certo tabu pelos entrevistados, levando-os a evitar discuti-la durante as entrevistas.

Porém é crucial ressaltar a importância de um maior interesse e consideração pela

temática da vantagem do teletrabalho visto como oportunidade para pessoas com deficiência como apontado por Mello *et al.* (2014) em seus estudos. Ao reconhecer que o teletrabalho pode oferecer às pessoas com deficiência maior acessibilidade, flexibilidade de adaptação do ambiente de trabalho e eliminação de barreiras físicas, a Administração Pública e os formuladores de políticas podem desenvolver estratégias mais eficazes para promover a inclusão (Bastos, 2013) e a permanência desses profissionais no mercado de trabalho. Além disso, ao abordar essa temática, estamos construindo uma sociedade mais inclusiva, que valoriza e respeita a diversidade de habilidades e necessidades de todos os indivíduos. Estando a igualdade inserida entre os direitos fundamentais na Constituição Federal e a discriminação expressamente proibida em nosso ordenamento jurídico, é essencial que haja um maior interesse e engajamento com essa questão para garantir que o teletrabalho seja verdadeiramente acessível e benéfico para todas as pessoas, independentemente de suas habilidades ou condições físicas.

Importante lembrar que, se por um lado, o teletrabalho facilita o acesso de tantos, por outro, pode tornar-se um grande vilão à convivência social. E, nesse aspecto, pode constituir-se um retrocesso. Por essa razão, na seção a seguir serão apresentadas as desvantagens do teletrabalho.

5.2 Desvantagens do teletrabalho

O presente tópico se dedicou à análise das desvantagens do teletrabalho encontradas nas entrevistas realizadas com os servidores da PROPLAN. Os principais resultados obtidos são apresentados no Quadro 5. Destaca-se que a subcategoria “falta de treinamento específico” foi a mais citada durante as entrevistas junto a “isolamento social”, seguido de “descontrole da carga de trabalho”.

Quadro 5 – Número de citações relacionadas a categoria “desvantagens do teletrabalho”

Categoria	Sub-categorias	Citações
Desvantagens do teletrabalho	Falta treinamento específico	5
	Isolamento social	5
	Descontrole da carga de trabalho	3
	Conflito trabalho e vida familiar	1

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A respeito das desvantagens (ver Quadro 5), observou-se que os entrevistados apontaram muito menos respostas quando comparado às vantagens do teletrabalho. Talvez por insegurança que isso pudesse impactar o projeto piloto em andamento na Universidade.

Conforme trouxe Mele *et al.* (2023), o teletrabalho parece consistentemente ligada a sensação de isolamento profissional. Para as desvantagens do teletrabalho percebe-se um sentimento de pertencimento prejudicado, ou seja, existe um comprometimento do sentimento de pertencer a uma equipe e redução concomitante da sensação de objetivos e esforços comuns. Além disso, teletrabalhadores relatam passar por **isolamento** e solidão. Isso afeta principalmente as pessoas que têm forte necessidade de interação social e que sentem falta de conversar com outras pessoas. Sobre isso, 5 entrevistados relataram sentir falta dessa convivência com os colegas de trabalho presencialmente, falta do contato humano até mesmo pela questão da identidade e momento de confraternização durante o dia.

A desvantagem que eu acho até hoje é que eu gosto muito de estar junto com o pessoal de trabalho. Então, a gente tem um clima organizacional muito bom. Eu avalio como sendo muito bom. É agradável estar com a equipe. E às vezes esse relacionamento pessoal, assim, acaba sendo, acaba se perdendo, né, um pouquinho. E isso, mesmo como a gente faz ali, né, vamos dois dias na semana e tal, mas a gente nunca reúne todo mundo, é muito difícil. Então, nossas reuniões, nossos encontros passam a ser via WhatsApp (Entrevistado 4).

Em seu estudo, Souza-Uva (2021) encontrou que 66% dos entrevistados, não tiveram assistência e treinamento suficientes em desenvolver habilidades para trabalhar em casa. Ainda segundo Harpaz (2002), o teletrabalho exige novos treinamentos e métodos de supervisão que contrastam com o estilo gerencial centralizado comum a muitas organizações. Por essa razão, gestores que trabalham com os teletrabalhadores precisam consolidar uma nova abordagem gerencial mais descentralizada e igualitária. Portanto, é essencial o investimento em treinamento para capacitar os trabalhadores. A respeito disso, 5 entrevistados relataram que faltou **treinamento e capacitação** a ser oferecido pela Universidade para trabalhar a partir de casa, principalmente no período da pandemia, fazendo com que muitos tivessem que buscar esse conhecimento por conta própria. Para o Entrevistado 5 destacou: “Foi muito o impacto do início da pandemia. A gente teve que aprender trabalhando. Aprender com muitos erros, muitas falhas. Mas hoje já é algo que as pessoas estão lidando melhor”.

Quando tudo começou a acontecer. Eu não vou dizer que eu fiquei desesperado, mas eu fiquei um pouco apreensivo. Senti muita falta de um **treinamento específico** para isso, principalmente para o pessoal assim, até mais, assim, digamos que tem um perfil menos digital (Entrevistado 9, grifo nosso).

Eu acredito que não teve assim da parte da Universidade nenhuma **capacitação** para isso. Em alguns momentos tiveram algumas discussões sobre o teletrabalho, coisas desse tipo. Mas não disponibilização de ferramentas ou uma preocupação com essa adaptação (Entrevistado 2, grifo nosso).

As falas do Entrevistado 5 e do Entrevistado 9 mostram nas perspectivas deles, como

aconteceu o trabalho remoto, ou seja, aquele realizado durante o período da pandemia. No qual não houve planejamento, foi algo imposto, emergencial e sem um preparo. Essa **capacitação** para o trabalho em si e questões tecnológicas ajudaria inclusive aos teletrabalhadores a conciliarem sua agenda, realizaram suas atividades trabalhando a partir de casa e otimizando o tempo. Nesse sentido o Entrevistado 10 apontou: “Meu desafio foi entender esse processo, preciso entender que casa é casa, trabalho é trabalho. Se eu estou dentro de casa, tenho que criar essas paredes invisíveis de trabalho”. Além disso, o Entrevistado 5 viu na pandemia grandes desafios devido a essa mudança da cultura da organização na forma de trabalho.

Por outro lado, o Entrevistado 1 não sentiu falta de um treinamento a ser oferecido.

Treinamento não. No primeiro momento, acho que isso ocorreu em todas as empresas durante a pandemia foi a surpresa. Acho que foi um choque para todo mundo: como se ajustar, como é que é ia funcionar essa questão. Depois que voltou a normalidade, as pessoas começaram o processo do teletrabalho, elas já tinham se ajustado ao que usar e não usar.

Estudos mostram que mesmo que colaboradores não trabalhem horas adicionais, quando estes estão sob carga de trabalho pesadas, o trabalhador pode experimentar o sofrimento psicológico e, ainda, as tensões causadas pela sobrecarga de trabalho podem levar a um maior conflito entre trabalho-família (Ilies *et al.*, 2007). Por essa razão, cabe destacar que essa carga mental de trabalho pode influenciar o bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores, isso foi corroborado pelo Entrevistado 5 ao afirmar que estar bem afeta a produtividade. Ademais a falta de habilidade em saber gerenciar o trabalho a partir de casa afetou diretamente o Entrevistado 11. A respeito do **descontrole da carga de trabalho**, os entrevistados apontaram questões como reuniões desnecessárias e excesso de mensagens (Entrevistado 10):

O que eu achei mais difícil dessa adaptação foi a questão de você ficar disponível no telefone, no e-mail e fazer com que isso não ultrapassasse mais do que as suas oito horas de jornada de trabalho. Porque muitas vezes o fato de você estar ali, de forma eletrônica sendo solicitado, pode dar a ideia para o outro de que a qualquer hora você está disponível. Isso acaba confundindo. Porque às vezes você já trabalhou pela manhã e pela tarde. A noite é o seu horário de descanso. Mas chega uma demanda, então, você fica com aquela ansiedade de olhar o que é, de tentar resolver, de dar uma resposta. Então, esse foi o principal desafio. A gente conseguir passar para o outro um prazo para resposta. Porque muitas vezes você não vai poder responder na hora que a pessoa quer (Entrevistado 2).

A única ressalva que eu faço é com relação aos horários. A gente precisa aprender a controlar isso. Como foi empurrada a pandemia para a gente. Ficamos misturando as coisas. Não existia por exemplo uma ferramenta que fosse como WhatsApp institucional. Você tinha seu pessoal e aí você usava para tudo, de academia, de escola, de escola da sua filha, tudo que você imaginar estava lá dentro do WhatsApp, todos os seus contatos estão ali, família e tudo mais. Então a gente não teve mais separação, fizemos sem perceber, você entrou naquele ritmo, foi fazendo, foi vivendo. Foi se

ajustando, mas não pensando em como fazer melhor, só fazendo. Então quando eu decidi criar o meu separado do WhatsApp Business, justamente para o trabalho que é uma ferramenta para isso, trabalho. Já melhorou bastante (Entrevistado 5).

Para a sobrecarga de trabalho, os Entrevistados 3 e 10 mostraram que a solução encontrada foi aderir ao Whatsapp institucional, e dessa maneira, separar seu número pessoal do profissional. Isso os ajudou a controlar melhor as demandas e aperfeiçoar a comunicação com outros colegas de trabalho.

Durante a pandemia percebeu-se um aumento grande das reuniões *online*. Segundo Pessoa (2021), o excesso de reuniões *online* durante a pandemia gerou um novo fenômeno, a “Fadiga do Zoom”. O estudo de Barrero, Bloom e Davis (2021) observou que trabalhadores híbridos têm mais que o dobro de reuniões por dia do que trabalhadores totalmente presenciais e remotos. Conforme Perlow *et al.* (2017), cada minuto gasto em uma reunião inútil consome tempo para um trabalho individual, que é igualmente essencial para a criatividade e a eficiência. O Entrevistado 10 disse filtrar as reuniões através de perguntas antecipadas ao demandante para saber o objetivo e objeto da reunião e verificar sobre a necessidade da mesma ou não. Dessa forma não compromete sua agenda e tampouco o seu trabalho.

Além disso, o Entrevistado 6 destacou a **dificuldade em separar trabalho e vida pessoal**, o que acaba gerando um impacto em sua concentração.

Não confundir a minha rotina pessoal com a do trabalho, e até mesmo para que o pessoal de casa tente entender que você tá no trabalho. Muitas vezes a pessoa que tá na sua casa, sua mãe, alguém, quando vê que você está no computador e trabalhando em casa acha que você não tá fazendo nada. Você tá ali querendo enxergar centavos de diferença, aí só uma pessoa lhe chamar já é o suficiente para cortar toda a sua linha de raciocínio. Então o desafio muito grande eu que tenho filho pequeno, então ele sempre vem aqui no meu computador quer atenção, a mulher que chega pede alguma coisa, pede um suporte.

A respeito da sub-categoria **tecnologia falha**, não foi apresentada diretamente como uma desvantagem por nenhum servidor. Sendo possível entregar tudo dentro dos prazos e que sem a TIC não seria possível existir o teletrabalho. (Entrevistado 9).

Porém, ressalta-se que na seção “Papel das TIC’s” será abordado com maior profundidade a perspectiva dos servidores da PROPLAN com o uso da tecnologia no teletrabalho.

Sobre a subcategoria **falta de infraestrutura**, não se apresentou como desvantagem uma vez que no período da pandemia a Universidade emprestou equipamentos essenciais (computadores, telas, *notebooks*, cadeiras) para que os servidores pudessem realizar suas

atividades de casa. Essa iniciativa foi crucial para garantir a continuidade das operações acadêmicas e administrativas. À medida que a pandemia foi diminuindo e as restrições foram sendo amenizadas, os servidores reconheceram a importância de terem os recursos adequados para trabalhar de forma eficiente e decidiram investir em seus próprios equipamentos. Dos 11 entrevistados, apenas 1 disse não ter comprado nada.

Finalmente, a subcategoria não adaptação ao teletrabalho também não foi abordada pelos entrevistados. Talvez, devido a pandemia já ter sido um tipo de “teste” e “experiência”. Na verdade, era algo que já havia acontecido, então estavam mais preparados para darem continuidade ao trabalho que vinham realizando a partir de suas casas. Outro ponto também é que na PROPLAN não existe nenhum servidor que esteja 100% remoto, ou seja, trabalhando somente virtualmente. O que existe atualmente é o teletrabalho parcial, parte remota e parte presencial.

Os desafios enfrentados no teletrabalho abordados anteriormente e pelos estudos, parecem não desencorajar a adoção do teletrabalho. Podem ser vistos como desafios para aprimorar e evoluir as práticas de trabalho remoto. À medida que o teletrabalho se torna cada vez mais uma realidade, é crucial investir em soluções que abordem esses desafios, sejam elas tecnológicas, organizacionais ou relacionadas à cultura. Na próxima seção, explora-se a evolução contínua do teletrabalho e as tendências emergentes que moldarão o futuro do trabalho remoto. Em um ambiente de trabalho em constante mudança, é fundamental a preparação para as oportunidades e desafios que surgirão no horizonte do teletrabalho.

5.3 Evolução do teletrabalho

O presente tópico se dedicou à análise da evolução do teletrabalho encontrada nas entrevistas realizadas com os servidores da PROPLAN. Os principais resultados obtidos são apresentados no Quadro 6. Destaca-se que a subcategoria “mudanças na modalidade”, seguida de “mudança no contexto pandemia e pós-pandemia” e por fim “mudanças na atividade laboral”.

Quadro 6 – Número de citações relacionadas a categoria “evolução do teletrabalho”

Categoria	Sub-categorias	Citações
Evolução do teletrabalho	Mudanças na modalidade	11
	Mudanças na legislação	11
	Mudança do contexto pandemia e pós-pandemia	9
	Mudanças na atividade laboral	5

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nos últimos anos, ocorreu uma significativa transformação no mundo do trabalho, impulsionada pela rápida evolução das TICs e, mais recentemente, pela pandemia de Covid-19. Um legado desse período foi a ascensão do teletrabalho como uma prática cada vez mais comum em diversos setores e em expansão na Administração Pública a partir do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O Entrevistado 4 ressaltou que a pandemia trouxe uma nova perspectiva de possibilidade de forma de trabalho.

De acordo com o Decreto nº 11.072/22, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”. A fala do Entrevistado 3 aborda esse aspecto ligado diretamente a gestão que é utilizada atualmente, que é a gestão por resultados.

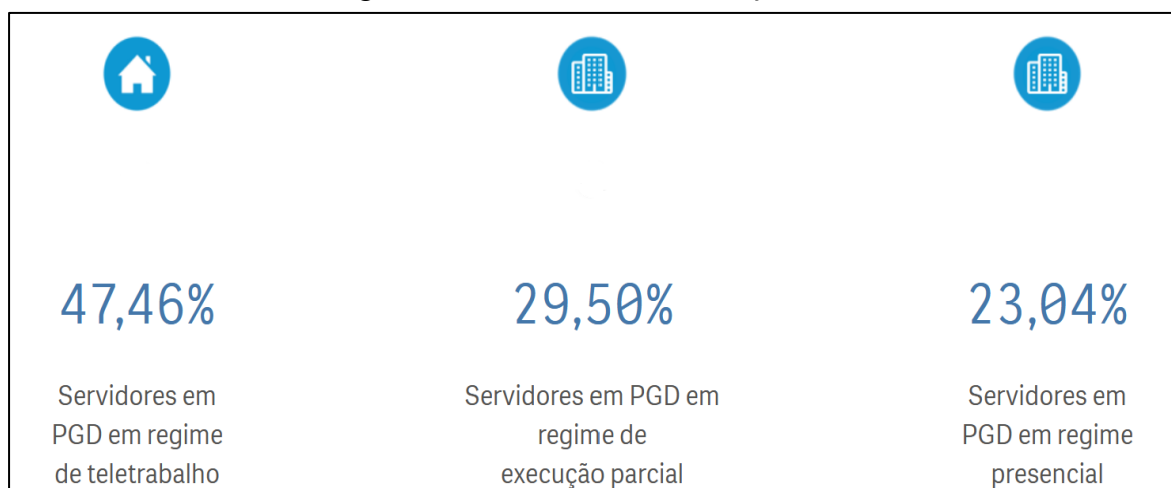
Acho que precisa ter um alinhamento da gestão para buscar resultados, procurar avaliar os resultados de cada unidade e não ficar muito só na burocracia, na atividade do dia a dia. Mas colocar as metas, analisar os resultados de cada unidade, de cada objetivo ali.

Segundo Gomes (2009), a gestão por resultados no Setor Público começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação. Ainda segundo a IN nº 24/2023, o PGD tem o objetivo de “promover a gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional, otimizando a gestão de recursos públicos”. Essa IN, busca aprimorar a eficiência das instituições públicas por meio da definição de entregas claras e da avaliação do desempenho de equipes. Além disso, existe a substituição do controle de frequência dos servidores públicos federais pelo controle de produtividade baseado em resultados. Dentre as vantagens apontadas por Borges (2016) ao implantar a gestão por resultados têm-se: maior engajamento dos colaboradores, melhorias na comunicação e coordenação, mais clareza de objetivos e melhorias na produtividade.

Conforme a Marchesini (2023), 18 ministérios, juntos, afirmaram ter 14,5 mil funcionários em regime híbrido ou totalmente remoto, de um total de 36,3 mil. O órgão com a maior quantidade relativa de servidores em teletrabalho é a AGU (Advocacia-Geral da União), que tem 42% do quadro no modelo à distância. A DATAPREV diz que atualmente tem 2.900 funcionários, dos quais 1.800 estão em regime híbrido e 127 no teletrabalho integral. Segundo

Gov (2020b), em seu painel de dados que agrega as informações encaminhadas pelos órgãos e entidades que aderiram ao PGD, apenas 23,04% dos servidores que aderiram ao PGD estão em regime presencial. A Figura 7 apresenta o percentual de servidores em teletrabalho na modalidade de execução PGD.

Figura 7 – Modalidade de Execução do PGD



Fonte: GOV (2024), Painel de Implementação.

A mudança na modalidade foi abordada por todos os entrevistados, trazendo aspectos como **produtividade, atendimento presencial, atendimento *online*, teletrabalho, trabalho flexível, sensação psicológica e organização da rotina.**

O estudo de Gibbs *et al.* (2023) observou que os funcionários aumentaram significativamente a média de horas trabalhadas durante o trabalho remoto. Devido a iniciar o trabalho mais cedo e terminá-lo no final do dia. Concomitantemente, ocorreu um ligeiro declínio na produção medida pela principal medida de desempenho do empregador. Estimando assim que a produção média dos funcionários por hora de trabalho diminuiu entre 8% e 19%. Os funcionários tinham menos “tempo de foco”, ou seja, tempo de trabalho ininterrupto por reuniões ou ligações, menos contatos com colegas e unidades organizacionais dentro e fora da empresa. E que, esses fatores foram significativamente correlacionados com mudanças na produtividade dos funcionários. Este estudo se deu no contexto de uma empresa de tecnologia indiana com mais de 10.000 profissionais qualificados.

Já no contexto da PROPLAN e na percepção dos servidores, a mudança na modalidade trouxe melhorias na **produtividade**, os entrevistados relataram alguns aspectos. Para o Entrevistado 7: “Comparando com os dias em que eventualmente eu vou presencial com os dias que eu trabalho de casa, a produção em casa, eu sinto que ela é maior”. Fato também destacado pelo Entrevistado 4: “Lá em casa eu praticamente estou sozinho e faço meu trabalho e isso acho

que resulta em uma produtividade maior, entendeu? e em horários assim também que acabam fazendo com que eu esteja mais tranquilo para poder trabalhar”. Ademais, o Entrevistado 11 disse ter percebido produzir mais em menos tempo, ganhando velocidade no trabalho ao realizá-lo remotamente. Outro ponto sobre o ajuste de horários foi mencionado pelo Entrevistado 5: “Eu posso trabalhar essa hora aqui durante a noite e resolver logo isso. E amanhã de manhã eu tenho uma hora mais livre, de eu ir para minha academia. A possibilidade de você ajustar seu horário, eu acho que torna isso mais produtivo”.

Adaptação a uma rotina sem estar ali com as pessoas. Eu alcancei níveis de produtividade muito alto. Dias muito quentes, por exemplo, quando eu estou em casa, o escritório pega sol de frente, eu vou fazer alguma outra coisa. Mas quando eu inicio, eu não paro, eu simplesmente concluo absolutamente tudo. Sem deixar nada para trás, essa é a principal vantagem da produtividade (Entrevistado 10).

Você consegue dividir seu trabalho e ser produtivo. É isso que é produtividade. Você começou uma coisa, você não vai parar para fazer outra e vai depois voltar no final do dia. No final do dia você acha que você trabalhou demais, mas o resultado não aconteceu (Entrevistado 3).

Não é porque eu levei quatro horas que isso é produtividade. Hoje, por exemplo eu consigo fazer em 30 minutos porque todo mundo fez sua parte naquele processo. Então já está todo estruturado. Então antes você atendia três processos em um dia. Hoje você consegue atender 10 (Entrevistado 3).

A produtividade aumentou. Eu acho que assim, não vamos falar muito em produtividade, mas, de resultados. O resultado aumentou. A gente consegue parar para pensar na universidade, pensar em outras coisas que influenciam na universidade inteira, que antes não tinha tempo. Achava que estava muito produtivo, mas não, você levava muito tempo com algumas coisas que poderiam ser melhoradas (Entrevistado 3).

Falando pela PROPLAN eu acredito ainda que aumentou a produtividade. Por exemplo a nossa coordenação são várias pessoas de fora inclusive de Ilhéus que é a cidade vizinha. Só pelo fato de as pessoas terem que se locomover de volta para casa, esse tempo você tinha que sair no horário certo do transporte e em casa não. Essas pessoas já têm uma disponibilidade por estar em casa. Então acho que a produtividade aumentou (Entrevistado 6).

Observou-se que muitos entrevistados relataram aumento na **produtividade**, porém, conforme um estudo feito pela Microsoft (2021), essa alta produtividade mascara uma força de trabalho esgotada e isso tem um custo humano, seja por meio de uma enxurrada de *e-mails*, mensagens, reuniões *online*, etc. Os resultados de Mark *et al.* (2008) mostram que o trabalho interrompido é executado mais rapidamente. Porém, trabalhar mais rapidamente com interrupções tem o seu custo: as pessoas em condições interrompidas experimentaram uma maior carga de trabalho, mais *stress*, maior frustração, mais pressão de tempo e esforço. Dessa forma, o trabalho interrompido pode ser feito mais rapidamente, mas com um custo.

Acerca das atividades realizadas pelos entrevistados no presencial, alguns abordaram aspectos como obter uma resposta mais rapidamente ao ir procurar a pessoa pessoalmente e suporte imediato para solução de questões. Já para as atividades *online*, foram abordadas as ferramentas utilizadas para videoconferência, preferência por reuniões *online*, realização de multitarefas e mudança para uma comunicação mais objetiva. Sobre o **atendimento presencial** e **atendimento online**, o Entrevistado destacou que a preferência é por fazer as reuniões online. Sobre as mudanças, o Entrevistado 11 trouxe: “Mudou os meios, eu precisei me adaptar ao ambiente virtual, os documentos, apresentações, boas práticas para facilitação de grupos, para conduzir as discussões e a análise, mas quanto ao processo em si, não”. O Entrevistado 8 disse ainda que o serviço realizado por ele não tem atendimento ao público, que é tudo online, o que facilita a realizá-lo o teletrabalho.

Nos dias que estamos *online*, apesar da gente ter os recursos de vídeo, é diferente, é um pouco diferente esse trato, você está ali fazendo junto com a pessoa a distância e a pessoa lhe passando uma informação sem estar ali no cara a cara contigo. Então essa pra mim é a principal diferença. No restante, o que eu acho muito bom de quando eu estou trabalhando de casa é porque eu consigo render mais do que quando a gente está lá do meio do grupo. Porque toda hora tem uma intervenção, acaba ficando conversa paralela. Quando eu estou sozinho em casa eu consigo focar melhor, me concentrar melhor, mas pelo outro lado eu não tenho essa presença. O que a gente tem explorado muito mais são esses aplicativos para webconferência. A gente tem usado muito a chamada de vídeo. Mas era tudo ferramenta que a gente já tinha acesso usava com menos frequência, mas já usava (Entrevistado 2).

As coisas ficaram quanto ao ponto de vista comunicacional, tiveram de ficar mais objetivas, né? Você tem que ter um tanto mais objetivo, porque não dá. Não é como se você estivesse presencialmente conversando com a pessoa sobre isso, né? Isso muda um pouco esse ponto de vista da comunicação, mas também nada que fosse um entrave assim, né? E eu achei que mudou nesse ponto de vista da objetividade, mas não mudou do ponto de vista humano. A questão de você manter as relações e tal. Independente disso (Entrevistado 9).

O que pode ter interferido é mais aquela presença ali de dar um suporte imediato, chegando na mesa do colega que pediu uma orientação, a gente poder ajustar ali, olhar no computador, mas que isso também pode ser feito a distância com a mesma praticidade, com aquele contato ali, mas em termos de resolução pode ser resolvido da mesma forma (Entrevistado 6).

Porque enquanto você responde alguém no WhatsApp por exemplo eu cozinho um feijão, um arroz. Então eu estou fazendo coisas ao mesmo tempo. Dando a devida atenção ao trabalho, mas fazendo outras coisas. Então você não sente tão cansado digamos assim por ter ficado trabalhando mais tempo do que você estaria pré-determinado no trabalho presencial (Entrevistado 5).

Os entrevistados disseram que a atividade em si do trabalho não apresentou alterações, mas sim do ambiente em que realizavam ela. Além disso, o Entrevistado 5 chamou atenção para o fato de realizar multitarefas, ou seja, tarefas pessoais e profissionais concomitantemente, e

que isso gerava menos sensação de cansaço. O Entrevistado 2 chamou atenção também para as interrupções causadas no ambiente de trabalho presencial por meio das conversas paralelas. A respeito do contexto da comunicação, a adoção de determinadas práticas pelo gestor pode contribuir para minimizar os efeitos da distância no fluxo de comunicação, como manter contato individualizado e personalizado com aqueles que apresentam maiores dificuldades na condução do trabalho remoto, criando-se espaço para avaliar possíveis problemas de motivação ou outros desafios específicos daquele teletrabalhador (Santos *et al.*, 2020). Para Silva e Vieira (2015), a empatia é uma competência essencial que deve ser desenvolvida pelo gestor para a eficácia de sua atuação remota, ou seja, cabe ao gestor se mostrar compreensivo diante de situações que podem se apresentar na rotina do teletrabalhador, como os impactos psicológicos do teletrabalho ou a falta de adaptação em relação às tarefas que lhe foram atribuídas neste regime.

Essa mudança na forma de trabalho provavelmente se manterá e possibilita o acesso à oportunidade. Uma vez que as empresas das grandes cidades podem contratar talentos de grupos sub-representados que podem não ter os meios ou o desejo de se mudar para uma cidade grande. Além disso, em cidades menores, as empresas agora terão acesso a talentos que podem ter um conjunto diferente de habilidades do que antes. A respeito da percepção dos entrevistados acerca do **teletrabalho** e do **trabalho flexível** (híbrido), os entrevistados abordaram alguns aspectos. O Entrevistado 10 se mostrou defensor de um sistema híbrido de trabalho, assim como pesquisa da Sobratt (2023). Outros abordaram a necessidade de consolidação do teletrabalho na universidade e o medo relacionado ao fim dele. Pelas entrevistas, observou-se grande preocupação por parte dos entrevistados caso o teletrabalho na UFSB viesse a acabar, conforme trazido pelo Entrevistado 3: “Se voltasse o trabalho presencial eu seria uma pessoa assim totalmente insatisfeita, totalmente insatisfeita mesmo”.

Eu acho satisfatório o teletrabalho, principalmente no caso de ser híbrido. Eu acho que 100%, para mim, eu acho que não seria bom. Eu gosto da convivência com os colegas também. E até porque eu trabalho muito próximo de onde eu moro. Então, é muito fácil para mim, deslocar, até almoçar e voltar (Entrevistado 8).

Hoje eu não estou plenamente satisfeito porque, como nós estamos sempre *online* e apesar de eu gostar do presencial eu gostaria de ser 100% remoto. Se você hoje falar para mim que ia ter que voltar, eu vou me adaptar, preciso ir, trabalhar, pagar as contas. Mas que isso ia gerar uma desmotivação muito grande de ir (Entrevistado 5).

A preocupação é se a instituição abolisse o teletrabalho, retornasse totalmente ao presencial. Porque é como eu falei, traria para gente deslocamentos desnecessários e perda de qualidade, né? Acho que traria desmotivação. Porque você sairia de um ambiente que se acostumou a trabalhar, um ambiente bom, ambiente propício para retornar para um ambiente em que você fez a análise e concluiu que não era melhor (Entrevistado 7).

O próprio teletrabalho, a gente precisou da pandemia, sendo que a gente já podia fazer.

Já existia em outros lugares. Por que não fizeram? Por que não se debruçou a estudar, a levar isso mais a fundo e sabe, vontade política de fazer tudo isso acontecer, iniciativa da própria Administração (Entrevistado 5).

Porque da mesma forma que eu posso procurar aquela que está conversando com algum outro setor sobre o trabalho dela, ela pode também estar conversando no *home office*, com esses *stakeholders* aí que são ligados ao seu trabalho. E às vezes a pessoa faz uma associação assim, ah, eu tentei falar com aquela no *home office*, não consegui. E o *home office* não é bom porque eu não consegui falar com ela e muitas vezes ela está ali trabalhando, está ali focada e às vezes faz uma associação errada (Entrevistado 4).

A associação do *home office* com a perspectiva de resultado, em contraponto à presencialidade de uma carga horária que o servidor tem que estar aqui, é muito melhor você trabalhar por resultado, entendeu? Isso vai contribuir para que o chefe ali tenha subsídios, elementos para que ele possa avaliar o próprio servidor. Porque assim, em uma perspectiva que o servidor tem que estar aqui, na carga horária de oito. Ele está aqui, mas acaba que o serviço ali fica moroso, por exemplo, ele está aqui mas não está fazendo. Já na perspectiva de *home office*, eu acho que é um pouco diferente (Entrevistado 4).

Do ponto de vista individual, o futuro eu vejo que é plenamente possível de ser mantido da forma como está ou até mesmo para 100%. Eu não vejo nada como queixas, nada que inviabilize e atrase o nosso trabalho enquanto equipe e enquanto Proplan (Entrevistado 11).

Se o teletrabalho acabasse..eu morreria um pouco por dentro...risos. Ninguém quer perder algo já conquistado. Para mim eu acho que o teletrabalho é uma conquista do servidor público, você ter essa possibilidade de fazer seus horários, trabalhar utilizando a tecnologia da informação (Entrevistado 5).

Pode-se observar pelas falas dos entrevistados, que um dos aspectos principais foi a motivação. Segundo Kawakasi (2021), para que os teletrabalhadores se sintam motivados, é preciso existir um diálogo constante e uma troca de informações com suas chefias, de modo que não se sintam apartados dos objetivos gerais estabelecidos pela alta gerência. A fala do Entrevistado 5 considera o teletrabalho como uma conquista e tem medo de que possa perdê-lo. Outro ponto também abordado pelo Entrevistado 5 foi o fato de que as solicitações das demandas são feitas por meio de registro no Whatsapp, *e-mail*, memorando, *etc*, e que isso é um ponto positivo pois antigamente uma tarefa podia acabar caindo no esquecimento quando era pedida presencialmente. Ou seja, ao ter o registro, a informação fica disponível para que seja lembrada e revista em caso de dúvidas. Isso foi considerado como um avanço trazido pelo teletrabalho. Ademais, existe uma insatisfação diante da impossibilidade de escolha da modalidade parcial e 100% remotamente. Barrero, Bloom e Davis (2021) apontam uma diferença entre o quanto os funcionários desejam trabalhar em casa e os planos do empregador fluando perto de 0,5 dia. Atualmente, o projeto piloto da UFSB, na Portaria nº 259/2023 em seu art. 13 diz:

A seleção dos/das interessados/as em participar do Programa de Gestão e Desempenho ocorrerá por comum acordo entre a chefia imediata da unidade de execução e o/a respectivo/a servidor/a, respeitado os critérios e quantitativos de vagas para cada modalidade e regime de execução estabelecidos pelo/a dirigente da Unidade de Administração.

Além disso, alguns entrevistados se mostraram defensores do trabalho flexível, os principais benefícios da adoção desse regime: aumento de produtividade, o aumento de motivação, a flexibilidade de horário e o aumento da qualidade de vida poderiam ser mantidos, mitigando-se as consequências do isolamento inerente ao trabalho remoto (Kawasaki, 2021). Por outro lado, outros entrevistados falaram acerca da modalidade de execução do teletrabalho, especificamente sobre o teletrabalho 100% integral (remoto), mencionando que esperam poder contar com a possibilidade de 100% e que não sabem se existirá essa possibilidade algum dia.

Não sei, mas eu não vejo que daqui a um ano, dois anos, chegar por decisão da própria universidade e ficar 100% *Home Office*. Eu acho que está funcionando assim. Não sei se eles vão querer mexer nisso. Enfim, é que já está bem confortável na verdade, funcionou desse jeito vamos deixar assim (Entrevistado 3).

Eu sinto que não teve assim uma orientação, que não teve um posicionamento da reitora como ia ser procedido, como essa progressão, se de fato ia ser híbrido, se de fato ia implantar o teletrabalho 100%. Então até hoje a gente não sabe ao certo o que que está acontecendo. Então acho que falta essa transparência (Entrevistado 6).

Outrossim, a respeito das entrevistas, observou-se uma incerteza a respeito do futuro do teletrabalho, o que ressaltou a **sensação psicológica**, sendo mencionados os seguintes dados, ligados a sensação do teletrabalho, volta do presencial e período da pandemia:

Medo de ter que voltar a trabalhar 40 horas semanais presenciais. Eu não produziria tanto e eu acho que eu ia retaliar gestão de deu 16:59 nem olha mais na minha cara, sabe, ia ser chato (Entrevistado 10). [O que o entrevistado quis dizer com sua fala é que caso voltasse 100% presencial, sua produtividade cairia. Além disso, como o horário de trabalho é das 8:00 às 17:00, ele disse que às 16:59 não iria querer mais trabalho nenhum, como forma de provocação a própria gestão.]

Eu sou uma pessoa ansiosa e durante o primeiro ano eu tive muita dificuldade, muito transtorno em ansiedade mesmo. Então eu tive que aprender algumas habilidades sim: eu aprendi que meu computador não podia ficar no meu quarto, então, assim, mas isso já são características mais psicológicas (Entrevistado 10).

Eu acho que a universidade ela poderia, principalmente o período de pandemia, poderia ter dado um suporte maior, principalmente em questões talvez psicológicas. Pelo fato de estar num contexto de pandemia, foi algo novo. Então como é que esse servidor está em casa? Como é que anda o psicológico dele? Está motivado para o trabalho? (Entrevistado 7).

Eu entendi que a gente consegue trabalhar de casa ou até em outra cidade, enfim a gente consegue desenvolver um trabalho, ter atenção. E eu sou obrigado a voltar presencial? isso aí vira uma penalidade, ao servidor que desenvolveu, que procurou melhorar seus processos, melhorar as suas atividades para poder se manter daquela forma e ter que voltar a trabalhar presencial isso eu acho que vai ser um.. se acontecer

realmente como obrigação, isso é uma penalidade (Entrevistado 3)

As falas dos entrevistados demonstram o poder do teletrabalho. A maneira como se trabalha mudou após a pandemia. E conseqüentemente, as expectativas dos funcionários também mudaram. Nesse sentido, é importante definir a produtividade de forma muito mais ampla - inclusiva de colaboração, aprendizado e bem-estar.

Segundo Devesa (2016), os trabalhadores são seres sociais, relacionais, movidos por necessidades intrínsecas (aceitação, pertença) e por necessidades extrínsecas (bens materiais ou imateriais). Por essa razão, é importante que os interesses da organização estejam de acordo com a autorrealização dos trabalhadores, o que requer uma constante atenção às suas necessidades individuais. Isso quer dizer, é essencial reconhecer que cada indivíduo tem necessidades, preferências e circunstâncias únicas que influenciam sua capacidade de desempenhar suas funções remotamente. Ainda, conforme a autora, uma vez que cada pessoa possui necessidades e fatores motivacionais diferentes, as organizações devem identificar os fatores que motivam os seus colaboradores de modo que estes possam contribuir de maneira eficaz para a organização. Por esse motivo a importância da comunicação, mais do que informar, é atrair, é incentivar o bom desempenho. As organizações podem e devem promover um ambiente mais inclusivo, flexível e satisfatório para seus colaboradores. Os gestores, ao permitirem que os servidores tenham voz na decisão sobre como realizarão seu trabalho à distância e perceberem que estão sendo levados em consideração pode levar a uma maior produtividade e qualidade do trabalho realizado junto a entrega de resultados. Caso a modalidade de teletrabalho fosse suspensa, o Entrevistado 11 apontou que geraria uma grande insatisfação e incompreensão. Ponto também corroborado pelo Entrevistado 3 ao afirmar que isso decepcionaria até mesmo seus planos de vida, gerando um sentimento de tristeza. Foi observado em estudos acerca do teletrabalho, que ele funciona como uma forma de retenção de talentos, sendo inclusive um dos objetivos do PGD. Nesse sentido, o Entrevistado 7 aponta que a continuidade do teletrabalho poderia fazer com que o servidor não pensasse em ir para outro órgão caso o mesmo acabasse na UFSB.

A gente tem que trabalhar em uma perspectiva de que a gente possa mensurar os resultados. Se o servidor tem dado resultado, eu acredito que é um dos melhores interesses que a administração e a sociedade que paga os nossos salários podem ter, é a questão dos resultados (Entrevistado 4).

Se eu tivesse oportunidade em outro órgão com teletrabalho, aí sim com certeza eu iria. Com o teletrabalho seria até mais uma ferramenta pra continuidade do servidor. Muita gente tem se interessado tanto parcialmente quanto integral. Integral melhor ainda, com certeza influenciaria. Se a UFSB acabasse com o teletrabalho e tivesse outra oportunidade, com certeza eu tentaria (Entrevistado 2).

Eu entendi que a gente consegue trabalhar de casa ou até em outra cidade, enfim a gente consegue desenvolver um trabalho, ter atenção. E eu sou obrigado a voltar presencial? isso aí vira uma penalidade, o servidor que desenvolveu, que procurou melhorar seus processos, melhorar as suas atividades para poder se manter daquela forma e ter que voltar a trabalhar presencial isso eu acho que vai ser um.. se acontecer realmente como obrigação, isso é uma penalidade (Entrevistado 3).

Eu vou voltar ao trabalho presencial, porém não vou estar mais na situação confortável como eu estou hoje, vou estar incomodado, vou estar procurando a melhora, vou ver se eu consigo ser redistribuído, ser cedido para um órgão que tenha *Home Office* ou até mesmo procurar outro concurso (Entrevistado 6).

A gente sai de um ambiente em que a chefia tinha o controle visual da frequência mesmo, para um ambiente em que ela não está te vendo, ela não sabe o que você está fazendo agora, a hora que você começou a trabalhar, que você terminou. Então precisa haver uma relação de confiança aí. E muitas vezes essa relação de confiança não é incentivada pela instituição, sabe? De criar momentos de avaliação desse teletrabalho e tudo mais. São coisas que vão consolidando a cultura do teletrabalho (Entrevistado 11).

Tem até o aspecto econômico do teletrabalho, está lá na nossa portaria, trazer economicidade para a instituição. Então, veja que se a gente quiser ser bem pragmático, a instituição pode ter prejuízo financeiro se a gente voltar ao trabalho presencial. Então, é ter cuidado com esses pontinhos que vão surgindo de alerta aqui e ali, para gerenciar isso, porque pode trazer impacto para o servidor e agora, como eu falei, impacto financeiro para a própria instituição, subindo os custos dela de despesa corrente (Entrevistado 11).

Por outro lado, quando a decisão é centralizada exclusivamente no alto escalão sem levar em conta a opinião do servidor, corre-se o risco de ignorar as preferências e limitações dos servidores, especialmente àqueles que residem em outras cidades, resultando em um ambiente de trabalho menos satisfatório e menos eficiente. Além disso, pode gerar sentimentos de descontentamento e desmotivação entre os servidores, comprometendo o clima organizacional e a retenção de talentos. Esse ponto foi destacado pelo Entrevistado 11, ao mencionar que não existe uma relação de confiança com a instituição. Outro aspecto que o mesmo abordou foi a questão do gasto que a Universidade poderia ter caso voltasse ao modelo presencial.

Ao realizar o teletrabalho, o trabalhador ganha autonomia para a **organização da rotina**, os entrevistados abordaram aspectos únicos e individuais para cada um no trabalho remoto como criar uma estrutura dentro de casa, disciplina, organização dos horários de trabalho, gerenciamento do tempo e interrupções. Para o Entrevistado 10: “Da mesma forma que a gente bota o despertador considerando o tempo do café da manhã, arrumar a roupa, transporte, vai e volta, dentro de casa você precisa da mesma coisa”. Outro ponto abordado pelo Entrevistado 5 foi a questão do planejamento e ajuste da rotina: “Não pode só ir vivendo e fazendo porque isso sobrecarrega. Isso sobrecarrega e aí acaba atrasando o trabalho, pode não sair com tanta qualidade, porque você não está com a rotina bem ajustada”. Sobre a questão da

disciplina, o Entrevistado 7 disse ser importante ao se trabalhar de casa, para que não se distraísse com coisas desnecessárias.

A partir do momento em que eu tenho todo o tempo para que eu faça meu gerenciamento e eu sei quais são os momentos que eu tenho que mergulhar e esquecer do mundo, outros momentos que têm que ser mais superficial, eu consigo otimizar isso com muita facilidade (Entrevistado 10).

Tem uns problemas às vezes de um vizinho bate na porta. Esses você tem que administrar, ele vai lá e você diz não dá agora pois tenho reunião. São os problemas de se trabalhar em casa, às vezes. E você tem que tomar cuidado de não priorizar demais um, tem que saber fazer esse jogo de cintura (Entrevistado 1).

Percebe-se a necessidade de se “reinventar”, se aprimorar, se ajustar para que o teletrabalho funcione. Isso diz respeito não somente a forma de trabalhar, mas também a maneira de organizar a rotina pessoal com a profissional, fato também mencionado pelo Entrevistado 1 ao falar a respeito de possíveis interrupções.

Ainda sobre a evolução do teletrabalho, agora, especificamente a **mudança na legislação**, os entrevistados apontaram que faltou um **apoio institucional** nos treinamentos e capacitação. Isso quer dizer, principalmente no período da pandemia, no qual tudo aconteceu de forma muito rápida, sem planejamento e acompanhamento da situação que os servidores estavam passando. O Entrevistado 9 destacou: “Senti muita falta de um treinamento específico para isso, principalmente para o pessoal assim, até mais, assim, digamos que tem um perfil menos digital”. Fato também apontado pelo Entrevistado 3 em sua fala: “Creio eu que se tivesse um apoio melhor, da questão também da área de tecnologia eu conseguiria o resultado muito mais rápido e muito mais fácil. Então essa questão do apoio da universidade é importantíssimo”.

Principalmente nos primeiros meses daquele ano de 2020, acho que os seis primeiros meses ali, começou em março, foi um período bem conturbado, causava bastante confusão mental, insegurança, medo, talvez oficinas, palestras, eventos e até mesmo um atendimento personalizado na disponibilidade desse canal, pra poder dar apoio aos servidores. Também acho que foi uma falta, o ponto negativo da instituição (Entrevistado 11).

O Entrevistado 3 disse também que a legislação melhorou muito com relação a inovação tecnológica como por exemplo por meio dos sistemas utilizados pelo Governo, que são digitais e *online*, o sistema utilizado pela UFSB, *e-mails*, plataformas de reunião e o teletrabalho em si. Ele, no entanto, disse que na parte da iniciativa privada existem muitas áreas que estão mais avançadas, como por exemplo o *home office* que já existia e era feito antes da pandemia. E já na Universidade o trabalho remoto iniciou-se apenas com a pandemia. Outra fala foi com

relação ao perfil de pessoas menos digitais, de fato, devido a UFSB ser uma universidade relativamente nova, com 10 anos e poucos concursos realizados, muitos de seus servidores são mais jovens e “espera-se” que tenham mais facilidade com a tecnologia. Ainda, o Entrevistado 3 disse ser responsabilidade da alta gestão fazer a mudança do teletrabalho acontecer.

Os servidores como são servidores que ficam muito tempo, muito deles tem um perfil que não gosta muito de mudança. É averso a mudança, então é a cultura da instituição, é a alta gestão ali que tem que promover essas mudanças e dar o suporte necessário. Porque todo mundo tem seu perfil, muitas pessoas são aversas a mudança enfim..mas sempre trazendo, mostrando um benefício que pode ter e o apoio dá para conseguir.

No entanto, cabe aqui ressaltar que ocorreu um apoio institucional com relação ao empréstimo de equipamentos para realização do trabalho remoto na pandemia, conforme trouxe a Instrução Normativa nº 24/2023.

Além disso, posteriormente, com um maior preparo e experiências do passado, poderiam ter sido oferecidos cursos, apoio psicológico, palestras, *etc.* Esse fato inclusive foi abordado pelo Entrevistado 11, da necessidade de capacitação para lidar com o trabalho remoto, pelo Entrevistado 5 com capacitação para a comunicação e pelo Entrevistado 9.

Do ponto de vista da chefia, ela precisa se envolver mais e, para se envolver mais, ela precisa ter uma capacitação uniforme para todos esses gestores. Manuseio de sistema, elaboração dos planos, acompanhamento dos planos, em que periodicidade isso vai ser feito. Então isso faz falta, acho que do ponto de vista da chefia, para que ela consiga até mesmo direcionar melhor a gente. Vá por aqui, não vá por ali, faça esse treinamento, olha, tem essa oportunidade aqui desse curso. Pode ser ter um mestrado, uma especialização, um curso focado na área. Então acho que o acompanhamento da chefia dessa outra coisa, conhecer as dificuldades que a gente está tendo. Então não tem esse momento. E eu atribuo isso a uma orientação maior da instituição, em termos de treinamento mesmo, porque é uma mudança de mentalidade. Tem coisas que eu ainda aprimoro até hoje. Técnicas e ferramentas que eu vou aprendendo e isso vai me dando ganhos assim que eu vou sentindo até hoje. Apesar da instituição não ter oferecido. E não oferecer atualmente (Entrevistado 11).

Um minicurso com as principais ferramentas que podem vir a ser usadas nesse momento e vamos passá-las. Por exemplo, vamos pegar o Canva, o PowerPoint, o Meet e mais algum outro aí de comunicação, mais alguns de edição de texto, mais uns dois de compartilhamento e vamos fazer um curso aqui de três dias e passar esse *software*. Pronto. Seria superlegal. E dentro disso aí, dentro da instituição houvesse uma padronização do uso desses aplicativos, entendeu? Acho que facilitaria para todo mundo (Entrevistado 9).

Trazer pessoas ou atores ou até um setor que pode criar uma unidade que pense na questão da eficiência dos processos, como mudar as práticas administrativas. A gente precisa desse investimento em capacitação de práticas administrativas, da Universidade como um todo no fluxo que a gente interage com diversas universidades e com o ambiente externo. Então como fazer um curso prático que traga e que possibilite o engajamento da alta gestão também com os servidores no geral. Para poder fazer essas mudanças, possibilitando essas mudanças. Existe a capacitação como eu te falei da questão mais isolada, mas como pensar e desenvolver suas

atividades de uma forma melhor? trazer para prática mesmo. Vamos pensar aqui como é que a gente pode mudar, como é que pode melhorar. Qual a tecnologia que a gente precisa que todo mundo demanda? hoje a gente sabe que precisa de tecnologia com um suporte principalmente também na execução, mas como também na publicização das informações (Entrevistado 3).

A fala do Entrevistado 11 mostra a importância do treinamento e capacitação para lidar com seus subordinados, para saber manusear o sistema corretamente e dessa maneira corrigir pontos que não estejam funcionando de maneira adequada. Em outro sentido, o Entrevistado 1 disse que não bastam apenas treinamentos, uma vez que podem ocorrer distanciamento nas relações.

Acho que a gestão de pessoas vai ter que pensar isso, como integrar essas pessoas onde ela não vai encontrar outros todos que fazem parte daquele ambiente. Não é só uma questão prática de treinamento, como é que eu crio essas relações pessoais? se eu não vejo todo dia, acho que tem que tomar cuidado para não ficar aquela coisa fria, distante. Então isso pode ser prejudicial para quem tá vindo depois. Pra quem já estava as relações já existiam. Mas pra quem tá vindo isso pode ser que possa trazer um ruído (Entrevistado 1).

No que diz respeito as **sugestões e melhorias** que podem ser implementadas para continuidade do teletrabalho, todos os 11 entrevistados abordaram alguma questão. De fato, por se tratar de uma modalidade recém implementada na UFSB e ainda em seu projeto-piloto, tais medidas podem ser usadas como inspiração em modelos que melhor atendam as questões da Universidade. Para o Entrevistado 10: “Melhorias em relação a regulamentação e a apuração de resultados”. Enquanto o Entrevistado 7 destacou aspectos da segurança dos dados: “Pudesse ter esse apoio da universidade, nessa questão de segurança de dados. Acredito que essa parte da legislação poderia de fato ser consolidada e dar uma segurança para a gente”.

É necessário que haja mais conversas sobre isso. Sobre a criação de um espaço adequado na sua casa, para poder fazer, eu acho que isso poderia ser algo mais discutido. Figa aí como sugestão, um diálogo sobre a importância de ter ou sugestões de espaço, dicas sobre isso, sobre iluminação. Tem muita coisa que a gente não está por dentro, não está ciente se está fazendo certo, porque vai no fluxo assim e que lá na frente pode ter um prejuízo de saúde ou alguma coisa por conta de posição, de iluminação, essas coisas que a gente não está acostumado, não está preparado para isso (Entrevistado 5).

Não vi uma ação institucional, uma campanha, um evento, uma semana, que dedicasse tempo para isso. Cuidados e boas práticas na gestão de informações no ambiente virtual. Numa capacitação de todos os envolvidos. Não é só publicar uma portaria e deixar que a gente leia, interprete e se vire. Precisa haver capacitação direcionada para dois grandes públicos, chefia e servidor (Entrevistado 11).

Do ponto de vista da chefia, ela precisa se envolver mais e, para se envolver mais, ela precisa ter uma capacitação uniforme para todos esses gestores. Manuseio de sistema, elaboração dos planos, acompanhamento dos planos, em que periodicidade isso vai

ser feito. Então isso faz falta, acho que do ponto de vista da chefia, para que ela consiga até mesmo direcionar melhor a gente. Vá por aqui, não vá por ali, faça esse treinamento, olha, tem essa oportunidade aqui desse curso. Pode ser ter um mestrado, uma especialização, um curso focado na área. Então acho que o acompanhamento da chefia dessa outra coisa, conhecer as dificuldades que a gente está tendo. Então não tem esse momento. E eu atribuo isso a uma orientação maior da instituição, em termos de treinamento mesmo, porque é uma mudança de mentalidade (Entrevistado 11).

Do lado do servidor, orientações também, orientações mais sistemáticas ao longo do tempo. O mesmo treinamento que eu falei da chefia também para os servidores, como lidar com as demandas, controle de tempo também acho importante. Ajudar o servidor a reconhecer no seu dia a dia vantagens e desvantagens, porque às vezes a pessoa está no teletrabalho, mas às vezes ela está se sentindo sobrecarregada. Só que ela não consegue nem identificar isso, não consegue identificar um comportamento mais, por exemplo, o assediado de uma chefia ou de um colega, ou mesmo alguma discriminação que você sofre. Por você estar no teletrabalho, mas o outro não está, ou a chefia está. Então digamos que você tem uma chefia que vai todo dia e você só vai duas vezes na semana ou uma vez na semana. Então às vezes pode haver um comportamento discriminatório. Então ajudar o servidor a identificar essas situações. Até que ponto é vantagem, é desvantagem, então ajudar ele a fazer essa autoavaliação. Ajudar ele a criar, ter uma capacitação para auxiliar esse servidor a fazer um bom planejamento, rotina de acompanhamento dessas próprias metas e de avaliação. Hoje a gente ficou falando de cada setor fazer, mas quais são as boas práticas para se fazer isso? Como é que fazem em outro lugar? Quais são os exemplos? Trazer às vezes até exemplos da própria instituição (Entrevistado 11).

Melhorar por meio de discussões sobre os espaços dentro de casa, como organizar melhor a sua rotina, organizar uma agenda, disponibilizar uma capacitação para que a pessoa faça uma agenda digital, que a pessoa consiga seguir aquela agenda, para não esquecer das reuniões. Mergulhar mesmo em estudos na área de TI. Para que a gente possa desenvolver melhores condições. São boas as condições, mas eu acho que não pode parar de desenvolver e melhorar (Entrevistado 5).

O Entrevistado 9 traz ainda sugestão de estudos futuros sobre a produtividade que pode ter sido afetada pela falta de treinamento oferecido pela universidade. Ademais, o Entrevistado 11 aborda a importância do apoio institucional no sentido de não apenas publicar uma portaria implementando o teletrabalho, mas um maior envolvimento de todos os responsáveis por meio da capacitação, acompanhamento e orientação para servidores e chefias. Além disso, o ponto abordado pelo Entrevistado 5 mostra a importância da atenção em relação a saúde do servidor ao teletrabalhar. Fato é que as maiores preocupações são com infraestrutura tecnológica, mas não adianta ter um bom equipamento se não há um espaço adequado para tal, pois isso pode acabar impactando a saúde do servidor e trazendo prejuízo para a instituição com afastamentos por saúde.

Na questão da saúde do servidor é um ponto que deve ser olhado com bastante atenção. Porque trabalhar de casa é muito bom, mas por outro lado, da mesma forma que outros tempos quando chegava domingo a gente já estava ansioso porque vinha segunda, ansioso no sentido negativo. E a correria toda de uma semana de trabalho. No *home office* a gente pode acabar ficando muito só e aí vem a ansiedade por conta da solidão, do não saber lidar com o estar muito em casa. Então eu acho que também precisa ter um olhar e uma preocupação sobre essa questão da saúde. Esse servidor

está bem? esse servidor está desenvolvendo o trabalho? está conseguindo desenvolver o trabalho ou está desencadeando ataques de ansiedade dele cada vez que chega uma demanda nova? Então esse olhar para saúde também (Entrevistado 2).

Além disso, o Entrevistado 5 ainda diz sobre a relevância de aprimorar e buscar sempre se desenvolver e melhorar por meio de capacitações. O Entrevistado falou também sobre a capacitação em segurança dos dados e consolidação da legislação do teletrabalho. Ainda sobre as sugestões e melhorias, o Entrevistado 5 trouxe alguns pontos como um aplicativo institucional a ser feito pelo Governo Federal. Para que isso pudesse criar um ambiente de comunicação interna. O Entrevistado 1 também fez uma ressalva em relação a comunicação. Ademais falas como capacitação da gestão do tempo, estabelecimento de uma comissão para apuração de resultados e acompanhamento por meio de indicadores.

Capacitação para o WhatsApp Business, institucional. Eu não sei se criar um aplicativo institucional, seria uma alternativa para ser estudada. Pelo menos eu acho que deveria ser estudada com o governo federal, se disponibilizar a fazer com as instituições, igualzinho ao Whatsapp, mesmas funções por exemplo, bem semelhante, só que com alguns pontos mais voltados para o trabalho em si. Você poderia por exemplo dali da ferramenta, para você dentro de lá poder ir lá, já assinar um documento (Entrevistado 5).

A instituição tem que procurar alternativas para aperfeiçoar essa comunicação entre os diversos setores e servidores. Melhorar a questão da comunicação entre os servidores e o que que está acontecendo na instituição. Porque a gente não pode viver isolado em ilhas. Para mim mesmo, no setor que atuo, a gente tem que saber o que que tá acontecendo, precisa ter essa informação, do que que tá mudando, do que que vai mudar. E isso também os outros setores. Por mais que pessoas às vezes trabalhem numa determinada unidade e achem isso aqui não influencia. Não, é interessante uma mudança, como uma mudança de quadrimestre para semestre como vai acontecer agora na Instituição, isso vai influenciar em todas as áreas. E aí quando você não tá, tá muito às vezes fora, você vai perdendo essas informações. Uma questão que você perde o foco da comunicação e o relacionamento entre as pessoas começam a ficar muito frio (Entrevistado 1).

Estabeleça uma comissão para ver o que que está trazendo resultados para Universidade. Quais são os entraves, qual foi a dificuldade que você encontrou, porque eu acho que tudo numa conversa, em uma reunião e até num workshop, alguma coisa assim que a gente possa trazer capacitação, trazer aquisição de novas tecnologias e tentar sempre melhorar (Entrevistado 3).

A própria gestão do tempo trabalhando de casa é um negócio complicado, porque quando você vai para o presencial você tem um momento certo, eu saio da minha casa e sei que é como se eu ligasse o modo trabalho, e quando eu estou em casa eu ligo o modo casa, que eu vou dar conta de outras demandas, então quanto à gestão do tempo e das demandas eu percebi que não houve esse treinamento para a instituição, então a gente ficou à deriva, cada um se auto-organiza e esse treinamento fez falta, no meu caso eu falo por mim mesmo, porque demorou um certo tempo para eu conseguir me organizar e de modo a não comprometer os resultados, a instituição poderia ter fornecido, e acho que ainda pode fornecer isso para os seus servidores, essa orientação quanto à gestão de demandas e a gestão de tempo (Entrevistado 6).

Nossa avaliação de desempenho não foi adequada ao ambiente do teletrabalho, ficou

como muitos quesitos, até hoje na verdade respondi minha avaliação agora a pouco, não contém aspectos do teletrabalho, então isso também foi uma defasagem da instituição, ela poderia ter naquele momento ali adaptado a essas ferramentas de avaliação do servidor, tirado algumas questões, colocado outras, então isso também foi um ponto negativo, uma ausência da instituição (Entrevistado 11).

Não impede a comissão ou a instituição de fazer uma pesquisa para avaliar. E dessa pesquisa ela retirar alguns indicadores, como qualidade de vida, nível de satisfação, insatisfações por categoria. Então, por exemplo, a gestão de tempo, comunicação com chefia, relacionamento com colegas. Você conseguir classificar essas dificuldades. Então, a partir disso você gera indicadores. Então, tem como? Tem. Mas aí, ou a comissão ou a própria instituição, na minha percepção, é a pró-reitoria de gestão de pessoas que precisa se apropriar dessa ferramenta e criar esses indicadores (Entrevistado 11).

Para o Entrevistado 1 é importante ter a informação disponível e transparente a fim de saber tudo o que está ocorrendo na Universidade, mesmo que não esteja ligado diretamente ao seu setor em si, ele acredita que de alguma forma influencia. Também, o ponto de destaque do Entrevistado 11 é interessante pois demonstra uma necessidade de atualização da avaliação de desempenho, a qual encontra-se defasada e sem considerar o teletrabalho.

Além disso, apesar de não estar ligado ao teletrabalho em si, o Entrevistado 4 ressaltou que sentia que as pessoas estavam sobrecarregadas na PROPLAN e que havia necessidade de mais servidores.

Aqui na Proplan, a gente só tem um para cada setor. Então, se tem algum problema que, graças a Deus, não tem tido, de saúde ou de qualquer outro aspecto que a pessoa precise se afastar, né, vai sobrecarregar mais alguém, né, que a gente não tem. Então, assim, hoje, a principal questão que eu visualizo aqui, que independe de *home office*, é que a gente precisaria de mais servidores aqui, já porque a gente tem um quadro muito pequeno, muito enxuto (Entrevistado 4)

Outra questão abordada pelo Entrevistado 7 foi referente a incerteza do teletrabalho e necessidade de consolidação do mesmo na Universidade para que possa avançar. Essa incerteza sobre a continuidade também foi destacada pelo Entrevistado 2.

Eu sinto que a universidade precisa caminhar um pouco mais nisso. Porque acho que são poucas unidades que dão trabalho total. Eu acho que uma só. Eu acho que a universidade precisaria consolidar logo isso. Avaliar e consolidar para até o próprio servidor, se precisar mudar de cidade, mudar de estado, entendeu? Então, do jeito que está, parece que eles estão meio que fazendo uma análise e tudo mais. A gente não sabe se existe um interesse efetivo de consolidar o trabalho, de deixá-lo integral. Mas é importante um avanço nesse sentido (Entrevistado 7).

Essa de vai acabar ou não vai acabar? eu me planejo todo, tenho uma dinâmica aqui com os meus filhos, e eu estou no *Home Office* mas o negócio é tão instável que daqui a pouco vai acabar. Isso causa aquela ansiedade de que pode acabar. Eu acho que esse cuidado com a saúde do servidor, da informação clara, para poder evitar esses

problemas (Entrevistado 2).

Além disso, a fala do Entrevistado 7 demonstra uma falta de transparência e conhecimento sobre quais unidades estão em teletrabalho e qual a modalidade executada, essa fala também foi corroborada pelo Entrevistado 2 e 3, sendo que o último ainda chamou atenção que cada caso é um caso e merece uma atenção especial. Atualmente, não existe nenhum relatório divulgado pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e tampouco pela comissão responsável pelo PGD nesse sentido. O Entrevistado 7 viu como um futuro possível, se inspirar em países desenvolvidos para regulamentar o teletrabalho.

Segundo o Eurofound (2022), países na União Europeia atualizaram os seus regulamentos relativos ao teletrabalho, no entanto, não há uma solução única para todos, visto que os setores e as empresas dos Estados-Membros da União Europeia necessitam de combinações diferentes de regulamentos, práticas e culturas de trabalho. Isto evidencia como quaisquer legislações futuras da União Europeia têm de reconhecer as diferenças existentes entre os países aquando da facilitação do desenvolvimento de regulamentos adequados relativos ao teletrabalho a nível nacional. Além disso, os *lockdowns* e quarentenas ao redor do mundo, por conta da Covid-19, mostraram que algumas pessoas trabalham melhor em casa e outras não – seja por causa da profissão, das circunstâncias domésticas, de outros fatores. E o que é verdade para indivíduos também é verdade para regiões e países: alguns países estão numa posição melhor que outros para ter sucesso enquanto cumprem com o distanciamento social no *home office* (MIT, 2019).

Nos estudos feitos pelo MIT (2019), os resultados mostraram que economias desenvolvidas provavelmente terão um desempenho melhor – especialmente aquelas que possuem uma ampla gama de indústrias e profissões mais propícias para o trabalho em casa, além de outras condições favoráveis, como o acesso à Internet e conectividade de alta qualidade. E como sugestão retratam que os líderes governamentais podem seguir o exemplo da Estônia ao digitalizar serviços do governo e subsidiar a expansão do acesso à Internet. (A Estônia garantiu que toda escola no país tivesse acesso à Internet até 1998). Essas medidas impactaram direta e indiretamente a habilidade do país de lidar com a crise da Covid-19.

Eu acho que a gente precisa se voltar para o futuro, pensar também, muitas vezes em modelos que dão certo em países desenvolvidos. Então, eu acho que teletrabalho tem tudo para ser o futuro e todos nós somos, a maioria de nós, teremos, né? Então, acho que seria interessante a universidade olhar para essa questão mais a fundo (Entrevistado 7).

Apesar de que tenha as normativas sobre o teletrabalho, que é para todo o serviço

público que ele funcionasse uniforme para todos. Porque a gente dentro da própria UFSB, a gente sabe que acontece em alguns setores, que o parcial deles são dois dias presencial, em outros três dias presencial, ou então o dia que você está de *home office* você pode trabalhar qualquer hora do dia. Isso às vezes causa uma confusão. Essa padronização para todo serviço ia ser uma vantagem para todo mundo porque ia acabar essas dúvidas de não me atende, demora de me atender, não consigo, não estou conseguindo acesso ao setor. De que houvesse uma padronização realmente independente do querer de uma chefia ou de outra, de estar em um órgão, de estar em outro, mas que fosse uniforme para todos (Entrevistado 2).

Alta gestão juntamente com pró-reitores e diretores analisar cada caso, o impacto da sua ação com relação às outras unidades. Se você chegar e colocar: Ah vai ser 100%. Mas 100% não está funcionando, tá impactando em outras unidades. Então isso tem que deixar muito claro, e avaliar se tá dando certo, não tá. Não é porque a nossa pró-reitoria aqui tá dando certo que a outra pró-reitoria pode funcionar dessa forma. Então cada caso é um caso e merece atenção, porque sabemos que as organizações são complexas e ainda mais na universidade. Então isso aí não é uma regra de você chegar: vai ser 100% *Home Office*, vai ser 100% presencial, então eu acho que não pode deixar uma regra estabelecida para todos e sim isso tem que ser uma avaliação institucional (Entrevistado 3).

Não está dando certo desse jeito, vamos mudar. Eu acho que tudo é questão de se organizar, formalizar, estruturar, avaliar. Principalmente avaliar: Como foi o ano para você? deu certo? não deu? Você trabalhou lá com seu parceiro, está dando certo dessa forma? então sempre deixar essa questão de avaliação para a unidade. Porque a gente sabe que cada realidade de universidade para outra já muda, se cada setor para outro já muda imagine de Universidade, de órgãos, realidade de cidades (Entrevistado 3).

Considerando que a gente trabalha presencialmente desde o início da humanidade e o teletrabalho para a gente tem sei lá, 10 anos, mas a gente está começando, a gente está engatinhando ainda. Então eu acho que inclusive nessas situações a gente vai conseguir ultrapassar também. E é muito por uma questão cultural. Eu acho que a gente ainda está arraigado, a questão cultural de fazer as coisas presencial, algumas coisas, pequenas coisas presencialmente (Entrevistado 5).

Um entrevistado disse ouvir em conversas de colegas que deveria haver um incentivo financeiro para aquisição de bens tecnológicos. Enquanto para o Entrevistado 9 é importante um auxílio do Governo com Internet. Já o Entrevistado 2, disse que gostaria de uma atenção maior aos equipamentos pessoais e possibilidade de empréstimo dos bens.

Incentivo financeiro para manter os gadgets tecnológicos, ar-condicionado, essas coisas. Mas eu não tenho problema quanto a isso. Eu valorizo muito essa questão do teletrabalho por causa da questão de bem-estar. Então, isso aí eu acho que compensa. Que a universidade pudesse também estar mais aberta ao suporte a esse servidor que está trabalhando de casa. Se tivesse a opção de equipamento, que às vezes o nosso pode ter um defeito e precisar emprestado. Eu acho que isso também seria interessante, esse cuidado na ajuda com a infraestrutura (Entrevistado 2).

Eu acho que uma maior regulamentação no sentido de uma ajuda ao profissional, acho que até no sentido de uma ajuda com uma Internet, que seja um plano de dados, alguma coisa que eles pudessem até controlar, não tenho problema algum com isso, entendeu? Mas que desse um plano de dados para gente, alguma coisa. Porque você já tem a Internet da sua casa, não gasta, beleza. Mas o governo tem que ter alguma coisa também (Entrevistado 9).

Eu poderia sugerir ter um suporte melhor caso a gente precise assim alguma

assistência para dar uma melhorada no equipamento de casa. Porque eu estou falando por mim, mas, eu não sei como é que está a situação dos outros servidores. Talvez para alguém comprar um computador é uma situação totalmente diferente, comprar uma cadeira melhor, ter um ar-condicionado em casa. Então sei lá, pensar em algo que pudesse dar um suporte nesse sentido para que o servidor não fique na mão em termos de sua estrutura em casa (Entrevistado 6).

De fato, isso é algo abordado na discussão de servidores públicos. Porém, o Decreto 11.072 em seu art. 9, IV – terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público. Além da IN nº 24/2023 em seu art. 15, a manifestação de ciência do participante de que deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário. Por outro lado, a Federação Nacional do Sindicato de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social (FENASPS) (2021) chama atenção para o fato que os custos assumidos pelo servidor tais como os custos com energia, material, equipamentos de trabalho e Internet, ficam mais caros, pois são despesas corrigidas pela inflação, algo que não ocorre com o salário dos servidores públicos.

Além do mais, o Entrevistado 3 traz sugestões sobre a utilização de espaços compartilhados de trabalho (*coworking*) como forma de redução dos gastos para a Universidade e utilizar as salas como fonte de renda provinda de aluguel como exemplo.

E o que a gente tem que fazer? é reduzir o custo. A gente tem que saber se vai ser *Home Office*, não vai ser, porque a gente tem que tomar uma atitude com as estruturas. Por exemplo a universidade é *home office*. Ok. Todo mundo trabalha? 50% de trabalho? 30%? Vamos utilizar uma sala aqui, vamos fazer sala de *Coworking* ali. Porque se vai uma pessoa trabalhar, liga o ar-condicionado, liga computador, aquela sala vai ter que limpar na mesma frequência, então vai ter terceirizados. A gente tem que pensar em uma forma para reduzir o custo, então a gente tem que otimizar os espaços. Se a gente tem uma estrutura x e agora só trabalha 30%. A gente tem que ver: ah essa área aqui vai ter limpeza uma vez na semana porque só vai uma vez ali... enfim outras demandas de contratos terceirizados, aí já vai diminuindo também a energia principalmente. Então a gente tem que pensar no que a gente quer para estruturar e não ficar levando. A gente vai ter que tomar uma decisão agora para poder justificar até a questão de redução de custo e tudo mais, no final tem que ter mais eficiência. Se está entregando o resultado X pelo menos que entregue x – custo, então tornar mais eficiente. Mas é com relação a isso mesmo: tomar uma decisão, ver o que vai, a estrutura..é um plano piloto para dois anos. Quais as atividades a gente tem que alterar? o que a gente precisa reavaliar? então ficou muito assim faz, não faz, mas quais as ações vamos tomar com relação a isso? Não está tendo nenhuma ação efetiva aí para compensar realmente. Se a gente for pensar em termos de custo.

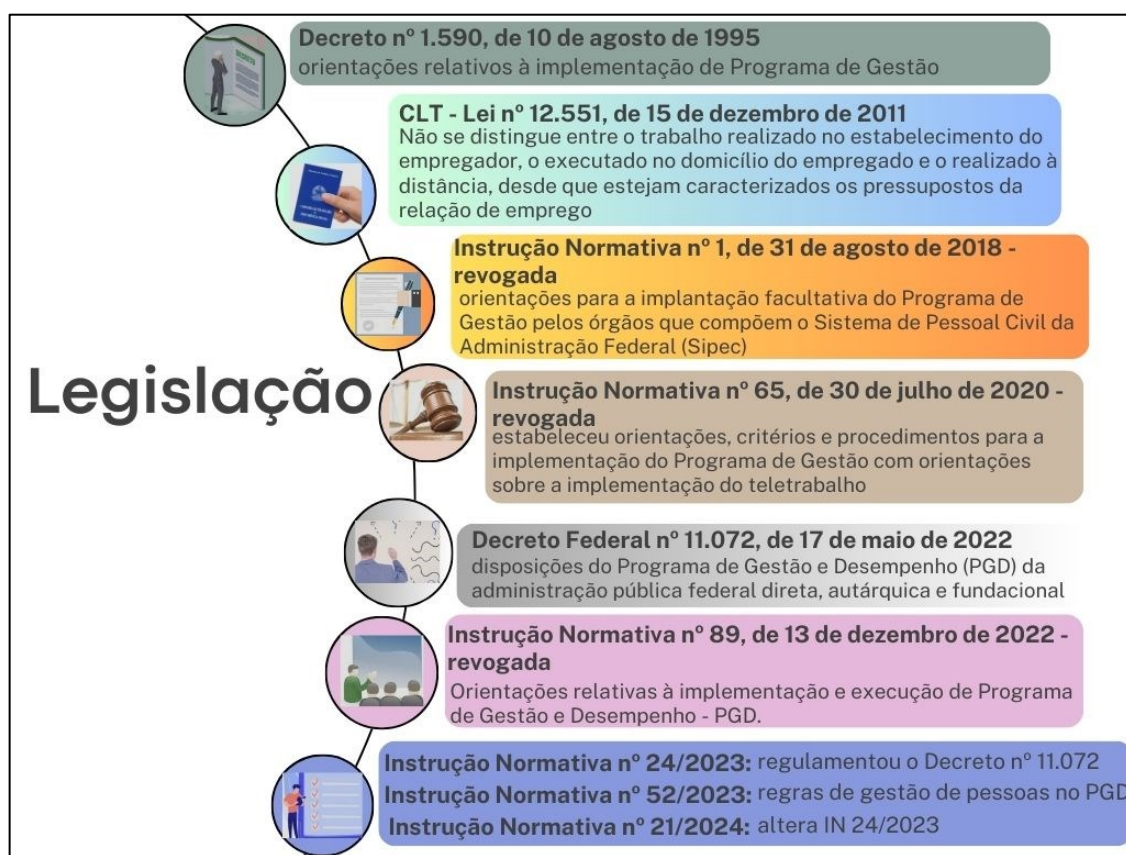
No que diz respeito a **mudança da legislação do teletrabalho**, o início da temática (vide Figura 8) se dá com o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 em seu art. 6, § 6º, diz que em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado ou o Presidente do Banco Central do Brasil, no âmbito de suas

competências, poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão. Inclusive esse foi o respaldo que fez com que órgãos como a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o Ministério da Justiça (MJ) e a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF) iniciassem seu projeto-piloto do teletrabalho.

Mais de 20 anos após o primeiro Decreto que falou sobre o Programa de Gestão, em 1995 observou-se com mais clareza por meio da IN nº 1, de 31 de agosto de 2018 orientação, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão, de que tratava o § 6º do art. 6º desse Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Em 2020, a IN nº 65, trouxe mais alterações ao Programa de Gestão e revogou a IN nº 1. Após, veio o Decreto Federal nº 11.072, de 17 de maio de 2022 trazendo as disposições do Programa de Gestão e Desempenho, aqui já se observa uma mudança com o acréscimo da palavra desempenho ao Programa de Gestão. Trouxe também suas modalidades, a quem se aplicava, instituição e manutenção e outras regras.

No final do ano de 2022 veio a Instrução Normativa nº 89 trazendo outras mudanças e procedimentos gerais do PGD. Finalmente, a IN nº 24/2023, regulamentou o Decreto nº 11.072 por meio de orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades relativas à implementação e execução do PGD. Já a IN nº 52 trouxe as regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD. Enquanto a IN nº 21 trouxe alterações de alguns trechos da IN nº 24/2023, como por exemplo, proibição de aderir ao PGD durante o primeiro ano do estágio probatório. Ademais do acompanhamento presencialmente pela chefia imediata durante o primeiro ano do estágio probatório.

Figura 8 - Cronologia legislação do teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2024).

A mudança na atividade laboral foi abordada pelos entrevistados, trazendo aspectos como acompanhamento e *feedback*, trabalho presencial, atribuições iguais e processo físico.

Em relação ao **acompanhamento e *feedback***, os entrevistados debateram acerca da falta que sentiram de um acompanhamento da chefia no que se refere as atividades, avaliação de resultado e desempenho, *feedback* do projeto-piloto de teletrabalho na UFSB e, também, envolvimento da gestão de pessoas.

Eu acho que isso aí faltou na época, essa tentativa de **acompanhamento**. Nem que fosse feito um auxílio psicólogo se fosse o caso, uma psicologia *online* para quem tivesse dificuldade porque foi não só pandemia, foi a mudança de ter que trabalhar *online* (Entrevistado 5, grifo nosso).

Se a instituição quer mesmo manter o teletrabalho enquanto uma ferramenta dela para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos seus servidores, eu acho que precisa ter um envolvimento maior da Pro-reitoria de gestão de pessoas. A comissão tem o papel dela, mas a Progepe, enquanto Pro-reitoria de gestão de pessoas precisa se apropriar melhor dessa ferramenta, precisa se envolver mais, precisa ter uma atenção especial, porque senão a gente corre um risco de, no final, a gente perder essa ferramenta (Entrevistado 11).

A gente precisa aperfeiçoar e muito a nossa avaliação de desempenho. Acho que isso

é uma questão que está muito aquém, fazer um acompanhamento melhor com relação aos indicadores, as metas, aos objetivos de cada um, aos resultados de cada setor da Universidade (Entrevistado 5).

Para o ambiente virtual a gente tinha que ter gerido melhor isso, quais são as metas, onde é que o servidor deve colocar essas metas, são só as tarefas que estão sendo executadas? e por onde e como que a chefia deve avaliar e dar o *feedback* ao servidor que entregou as atividades (Entrevistado 11).

Eu não estou vendo, não estou conseguindo entender muito como vai ser avaliado o resultado, como está sendo acompanhado. Meio que pode ser mais um sistema de simples alimentação e não de avaliar resultado. Então parece que está cumprindo uma norma, mas eu não o que vai gerar de resultado aqui. Eu não sei nem como é que vai conseguir fazer essa análise. Então os dados estão tipo: cada um coloca o que está fazendo ali enfim, tem uma estrutura, não tem uma orientação. Principalmente como é que a chefia está avaliando isso? se realmente está analisando, se não está só assinando a lista (Entrevistado 3).

Glaser *et al.* (2015) mencionam que a ausência de *feedback* ou a sua emissão de modo inadequado pode repercutir negativamente nos processos de trabalho, o que resultaria em mais interrupções e sobrecarga de trabalho. Nesse sentido, a não emissão de *feedbacks* pode resultar em eventual sobrecarga de trabalho para o teletrabalhador e para o gestor. O Entrevistado 3 chamou atenção sobre o sistema, o Polare.

Eu acho que precisa de uma estrutura maior, um setor, uma unidade não sei.. um grupo de trabalho alguma coisa assim que tenha essa atenção para esse sistema. Porque ali que vai avaliar os resultados, a pessoa está produzindo? O que é que está trazendo? ah está trabalhando muito, mas o resultado está pouco. Então alguma coisa tem errada. Vamos mudar aqui, não é por esse caminho. Então como eu falei sempre é a questão de avaliar, medir o desempenho, avaliar os resultados. A gente precisa mais focar nisso. Não trabalhar o que você faz..aí coloca o que você faz? é responder e-mail assim mas por que você tá fazendo dessa forma? aí o colega que faz a mesma coisa já bota diferente. Não tem uma padronização, tá bem solto (Entrevistado 3).

Essa fala, mostra que não há uma padronização no sistema. E que nem sempre a sobrecarga de trabalho gera resultado, as atividades podem ser realizadas de uma melhor forma, visto que podem existir algumas questões a serem corrigidas a fim de se atingir maior eficiência.

É essencial a questão de avaliar as entregas, medir o desempenho e avaliar os resultados. Isso também foi confrontado pelo Entrevistado 11 quando disse ter sentido falta da gestão melhor das metas no ambiente virtual e *feedback* fornecido pela chefia. Para ele tanto o servidor quanto a chefia não foram orientados nesse sentido, ou seja, de ter um local para organizar as metas e para a chefia acompanhar. Além disso, ele ainda chama atenção para o envolvimento maior da chefia na elaboração dos planos.

A chefia precisa ajudar a gente melhor a construir os próprios planos e a validar as metas, orientando o que deve ficar, o que deve sair e o porquê disso. O que a chefia espera que esteja no seu plano e não a gente fazer o plano por conta própria. E a chefia

só tem um papel pro forma de aprovar aquilo dali (Entrevistado 11).

Eu vejo que precisa de alguns ajustes, né? Que é fazer uma gestão melhor desses planos individuais, planos gerenciais de trabalho, um acompanhamento melhor, tem que ter uma apropriação mais profunda das ferramentas. E eu estou falando dos dois lados, do servidor e da chefia, né? Essa ferramenta de trabalho, ela é ótima, mas ela precisa ser usada efetivamente (Entrevistado 11).

O servidor entender quais são as atribuições dele, o que ele tem que fazer, ele entender ali que a atividade tem que ser feita e ele demonstrar resultado. É essa questão, muitas vezes, independe se é presencial ou *home office*, porque o servidor pode estar aqui no trabalho, fisicamente, mas está enrolando também, está fazendo outras atividades, fazendo outras atividades particulares, independe se ele está em casa ou aqui (Entrevistado 4).

Ainda sobre a o projeto-piloto de teletrabalho na UFSB, o Entrevistado 6 disse ter sentido falta de uma orientação e posicionamento da Universidade quanto a isso.

Eu acho que às vezes falta um pouco mais de posicionamento da instituição. Eu sinto que não teve assim uma orientação, que não teve um posicionamento da reitora como ia ser procedido, como essa progressão, se de fato ia ser híbrido, se de fato ia implantar o teletrabalho 100%. Então até hoje a gente não sabe ao certo o que que está acontecendo, nem tivemos algum **feedback do projeto piloto** (Entrevistado 6, grifo nosso).

Conforme o Entrevistado 6, o ambiente atual é de incerteza. Não se sabe sobre a continuidade do teletrabalho, se a modalidade de 100% integral será disponibilizada, se continuará híbrido. Isso acaba gerando uma insegurança por parte dos servidores e a necessidade de *feedback* em relação ao projeto piloto.

Em relação ao **trabalho presencial**, os servidores abordaram como era o dia a dia de trabalho no escritório, como eram as relações e a parte das atividades em si. O Entrevistado 2 tratou ainda a respeito da sensação de encontrar a equipe presencialmente.

A pessoa para poder falar com você praticamente ela que tinha que ou ligar para o setor ou ir ao seu setor para resolver. Era na base mesmo de pessoal, a pessoa ia no seu setor e tentava resolver qualquer tipo de situação. Ia voltava, ia em outros setores para tentar resolver. Esse era o tipo de situação. Então passava o dia em contato com muitas pessoas e resolvendo questões pessoalmente (Entrevistado 5).

O que acontecia muito no trabalho presencial é que aquela coisa que eu já falei do registro, o chefe pediu para você fazer alguma coisa, aí você está resolvendo alguma coisa que você pensa daqui a pouco eu faço isso. Mas se você não anotou ali você pode esquecer (Entrevistado 5).

O *feedback* é importantíssimo. Às vezes, a gente precisa de um *feedback* urgente, imediato, para evitar uma perda de prazo. E eu acredito que no presencial isso acontece com muito mais eficiência. De execução do trabalho, principalmente quando tem urgências (Entrevistado 8).

Quando a gente estava no presencial eu conseguia essas informações na

informalidade, porque você conversava com as pessoas, encontrava com elas, então você estava sabendo. A informalidade talvez às vezes é até mais eficaz do que o formal. Porque no meu e-mail muitas vezes olha bem rápido, pelo título nem abro. A informalidade às vezes é bem melhor, a propaganda boca a boca (Entrevistado 1).

No presencial, que é os dias que eu acabo encontrando o restante da equipe lá, a gente tem a parte boa de estar ali né o olho no olho, de estar trabalhando junto, isso é muito bom. Principalmente para mim que era novo no setor né. Quando a gente está no presencial, a equipe, que sou novo no setor e que estou aprendendo, dá uma segurança maior (Entrevistado 2).

O principal desafio na comunicação é a gente conseguir passar para o outro um prazo para resposta. Porque muitas vezes você não vai poder responder na hora que a pessoa quer. Diferente de quando é o presencial. Aí deu oito da manhã a pessoa chega lá você está mesa, você já conversa sobre aquilo, já tira a dúvida, já adianta o que pode adiantar (Entrevistado 2).

O Entrevistado 1 acredita que obtém as informações mais facilmente no presencial por meio de conversas informais. Além disso, o Entrevistado 8 apontou que na sua percepção, acredita que o trabalho urgente seja executado melhor na presencialidade e falou também da questão motivacional. E que existe uma grande diferença entre ver a feição da pessoa na comunicação do que por meio de mensagens de texto.

Acredito que a alta gestão prefere a presença dos servidores para trabalhar presencial 100%, porque eles precisam daquele *feedback* o tempo todo ali e eles precisam trabalhar a questão motivacional e isso é bem mais eficiente presencialmente do que ficar mandando mensagens. Essa é a questão, uma coisa é uma pessoa falando na mensagem texto outra coisa é você ver a expressão dela (Entrevistado 8).

Ainda sobre o trabalho presencial, alguns entrevistados relataram sobre as interrupções que sofriam durante a realização de suas atividades diárias. A respeito do tempo, o Entrevistado 5 disse: “Eu ficava muitas vezes até mais tarde no trabalho para não ter que levar trabalho para casa, por exemplo, antes da minha filha nascer também. Então você ficava assim pensando, hoje eu fiquei 9 horas no trabalho”. Sobre as interrupções presenciais, o Entrevistado 5 abordou: “Se eu tivesse no trabalho presencial teria que fazer às 9 horas da manhã, cheio de gente entrando e saindo da sala, desconcentrando”. Esse fato foi corroborado na fala do Entrevistado 11: “Digamos que uma hora de trabalho focado aqui equivale a três, quatro do trabalho presencial, em virtude de alguns fatores que a gente já sabe, como entra e sai de sala, pergunta, telefone, momento do cafezinho, que aí se estende”.

Era mais difícil no presencial porque eu estava no computador fazendo um relatório, alguma coisa, aí alguém te parava para você fazer, para poder pedir alguma coisa ia na sua sala e depois que a pessoa foi na sua sala presencialmente você tem que dar atenção. Você não vai dizer não, eu estou fazendo um relatório aqui, espere aí. Então você para o que está fazendo, tem essa interrupção. Essa quebra de atividades

acontecia muito no presencial, principalmente no meu caso ela deixa de existir no remoto (Entrevistado 5).

Essa questão do contato quando era antes da pandemia, era muito e-mail, muito a pessoa ia no setor. Por exemplo, a gente está aqui toda hora entrava uma pessoa. Às vezes você está fazendo um processo tinha que dar atenção. Você parava o que estava fazendo para atender uma demanda. Então atrapalhava muito isso, de você está fazendo atividade tinha que parar e voltar para a sua linha de raciocínio (Entrevistado 3).

Além disso, os servidores também abordaram a questão do deslocamento necessário para estar presencialmente no escritório, e o impacto que isso causa psicologicamente e, também, financeiramente. O Entrevistado 7 trouxe ainda a questão do aumento da produtividade ao já iniciar o dia trabalhando remotamente ao invés de gastar esse tempo com deslocamento. Para o Entrevistado 5 esse tempo de deslocamento é uma perda. Ponto também falado pelo Entrevistado 11: “No presencial eu não conseguia isso. Eu precisava fazer minhas coisas pessoais de manhã e ainda assim me preparar para ir para o trabalho. Então, isso eu já perdia tempo e isso era tempo de sono”.

Essa questão de já vir para o trabalho, ter o estresse, se preocupar com roupa e não sei o quê e tal. Então, inclusive, por exemplo, se eu gasto um tempo para vir para o trabalho, então vou precisar acordar mais cedo para tomar banho, vou precisar acordar mais cedo, considerar o trânsito para que eu possa estar no horário de trabalho (Entrevistado 4).

Quando você já chega nervoso, porque passou pelo trânsito, teve algum aborrecimento ali e tal, isso já mexe também com o seu psicológico, seu estado emocional ali faz com que você não tome uma boa decisão ou no trato que você precisa atender alguém, seja por meio de uma rede social, seja por meio do presencial, ou seja, da melhor forma, porque você teve ali o contratempo, teve um estresse no trânsito, na vinda ao trabalho, isso acaba contribuindo muito (Entrevistado 4).

O Entrevistado 4 ainda abordou a questão do presenteísmo e que não necessariamente isso signifique resultado. Isso também foi corroborado pelo Entrevistado 3 ao dizer que presencialidade não significa aumento da produtividade. E, também, do Entrevistado 6 que disse se sentir cansado pois mora em outra cidade.

Hoje você está num ambiente de trabalho físico, naquele horário certinho de 8 às 12 ou sei lá de 1 a 6, enfim como você faz sua escala ali. Eu acho que isso aí, você ir para o trabalho, você se desgastar no transporte, tem toda essa questão que vai muito além.. então isso aí nem sempre que você está no trabalho quer dizer que aquele dia você teve uma produtividade alta. Cumprir horário não quer dizer nada. A pessoa vai para universidade e fica lá, faz alguma coisa, até assistir um filme. Se quiser fica lá e não faz nada e no final tá cumprindo que é fazer a ficha de ponto entendeu? (Entrevistado 3).

No trabalho presencial tinha o horário rígido por exemplo eu chegava de viagem final de semana, voltava para Itabuna, segunda-feira que era o dia que eu chegava de

viagem, minha manhã era improdutiva porque eu chegava cansado dormindo a noite toda no ônibus, então praticamente eu ia para o trabalho só bater o meu ponto (Entrevistado 6)

Dessa forma, segundo as citações dos entrevistados foi possível observar que presencialidade nem sempre gera resultado tampouco gera entrega de atividades. Para eles, a presença é uma forma de cumprir o horário e não de produtividade. Assim, caso o teletrabalho termine e volte 100% ao presencial, isso pode ser visto como penalidade.

O **processo físico** refere-se aos processos antigos (2013 a 2018) da UFSB que são físicos e impressos, a respeito disso alguns entrevistados abordaram sobre essa transição entre processo físico e processo virtual, o Entrevistado 3 disse ainda que achava ruim os processos físicos e o Entrevistado 10 disse que estava com vários processos físicos em sua casa do período da pandemia.

Antes da pandemia, boa parte dos processos ainda eram físicos, ainda não estava 100% digital em alguns setores. Então por mais que a gente tivesse feito essa exigência antes da pandemia de ser processos digitais, ainda existiam processos físicos, e muitos dos contatos eram pessoais (Entrevistado 5).

Foi em 2017 se eu não me engano passou a ser obrigatório o uso do processo virtual e em 2017 a gente não usava muito, ainda tinha muito processo físico, para você ter ideia semana passada eu levei para UFSB papelada que tinha comigo aqui de 2020, coisas que eu trouxe para casa. Mas em 2018 a gente já começou com essa dinâmica de processo virtual (Entrevistado 10).

De acordo com as falas dos entrevistados foi possível perceber que antes da pandemia os processos eram físicos e mesmo após a exigência de que os processos fossem digitais, isso não era seguido por 100% dos setores, o que acabava sendo ruim.

No que diz respeito as **atribuições iguais**, os entrevistados relataram que não houve mudança significativa no teletrabalho e nem no contexto do trabalho remoto forçado. Que a mudança foi mais relacionada ao local de trabalho que foi diferente. Pelas entrevistas foi possível observar que não houve mudança em si da atividade realizada seja no presencial, no trabalho remoto forçado da pandemia ou no teletrabalho. Além disso, houve uma facilidade muito grande em realizar o trabalho remoto devido aos processos serem eletrônicos. Isso possibilitou a continuidade das atividades.

5.4 Papel das TICs

O presente tópico se dedicou à análise do papel das TICs encontrado nas entrevistas realizadas com os servidores da PROPLAN. Os principais resultados obtidos são apresentados

no Quadro 7. A subcategoria “uso da tecnologia” obteve 11 citações, seguido de “segurança das informações” com 7 citações e finalmente uso da IA com 2 citações.

Quadro 7 – Síntese da categoria papel das TICs

Categoria	Sub-categorias	Citações
Papel das TICs	Uso da tecnologia (sistemas, redes sociais, plataformas de reunião, etc)	11
	Segurança das informações	7
	Uso da IA	2

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Um ponto observado pela pesquisadora tanto pela vivência durante a pandemia quanto ao cenário atual é que o uso da tecnologia permitiu essa nova modalidade de trabalho. Principalmente dentro da PROPLAN, onde muitos trabalhos são de planejamento e execução, com a utilização 100% do tempo de computadores, sistemas e comunicação via Whatsapp, *e-mail* e por último ligação. Procurar alguém presencialmente já não é mais rápido como antes, principalmente devido as escalas de trabalho, cada dia é uma pessoa diferente, então torna-se mais célere a comunicação digital. Além disso, a UFSB é uma universidade considerada relativamente nova, com 10 anos de existência. E com a vantagem de todos os processos serem eletrônicos.

No mundo atual, as TICs têm desempenhado um papel importante na forma como nos comunicamos, especialmente no contexto do teletrabalho. O teletrabalho, impulsionado pela digitalização, globalização e pandemia, tem remodelado não apenas a maneira como executamos nossas tarefas profissionais, mas também como nos conectamos e interagimos uns com os outros, por meio de e-mails, reuniões *online*, ferramentas virtuais, aplicativos de mensagens instantâneas, sistemas, *etc*. Essas tecnologias permitem que os trabalhadores se comuniquem de forma rápida, independentemente da distância física que os separa. Isso foi o que permitiu a continuidade de algumas atividades que podiam ser realizadas remotamente no período da pandemia.

Por outro lado, a comunicação no teletrabalho entre gestores, chefias e servidores pode apresentar alguns ruídos. E entre um teletrabalhador e outro também. Nesse sentido, o Entrevistado 5, comenta:

Você tem que se adequar a realidade, de que as pessoas não estão disponíveis no momento que você quer. E isso foi algo que eu precisei trabalhar para aceitar né, porque tem coisas que são urgentes realmente, tem coisas que você achava que era urgente e não é tão urgente. E às vezes o que é urgente para você, não é para o outro

quando você está trabalhando junto. Então aí você se estressa. Essa desvantagem no caso de a resposta não ser imediata, é o que eu colocaria assim como mais impactante na rotina (Entrevistado 5).

O Entrevistado 5 ao abordar sobre a resposta imediata, deu inclusive uma sugestão para esse problema:

Talvez, uma questão que resolvesse isso fosse aquele caso de mensagens automáticas, em que você em determinada hora, das 14 às 16h numa quinta-feira eu estou numa situação que eu não posso resolver nada, eu estou na academia, no médico, eu estou na terapia com a filha, eu estou fazendo compras, eu estou fazendo qualquer outra coisa. Aquele horário não vou estar disponível para instituição, quando alguém mandou mensagem para você no WhatsApp, vai receber de forma automática, ou seja, ele só vai estar disponível a partir de X horas. O que a pessoa quer quando manda uma mensagem é uma resposta, não importa se vai ser: olha só vou responder daqui a duas horas (Entrevistado 5).

O uso da tecnologia foi abordado pelos entrevistados, trazendo aspectos como **TIC's, Whatsapp business, comunicação via Whatsapp, processo eletrônico, sistema e ferramentas virtuais.**

Em relação as **TIC's**, o Entrevistado 11 disse que ela foi essencial para que pudesse realizar suas atividades no teletrabalho. O Entrevistado trouxe a questão da comunicação que foi possível ser mantida a distância bem como as entregas. A tecnologia vem contribuir diretamente para essa comunicação da população, apresentando-se como fundamental para a qualidade de vida, isso acontece por meio da interação entre os indivíduos, que utilizam da Internet e redes sociais para ampliar essa comunicação em tempo real (Dias; Istoe, 2023). Além disso, ele afirmou que não seria possível realizar o teletrabalho sem a TIC.

Não tenho nada que reclamar da tecnologia não. Se não fosse ela, a gente teria um grande prejuízo para as entregas, interações, agilidade, suporte para desenvolver as coisas. Então a TIC foi fundamental. Sem a TIC eu vejo até inclusive que inviabiliza o teletrabalho (Entrevistado 11).

A tecnologia da informação tem influência total para você conseguir realizar suas atividades de forma eficiente na pandemia principalmente. Hoje a gente consegue buscar informações, procurar *networking*, falar com outras universidades, com outros parceiros enfim, a gente consegue desenvolver o trabalho (Entrevistado 3).

A tecnologia veio para ajudar mesmo. Se a gente tem uma estrutura X, com a tecnologia a gente consegue reduzir ou melhorar até o trabalho. Eles vão conseguir mais focar na parte de resultados, fazer com que a tecnologia trabalhe pela atividade humana, não que vai substituir (Entrevistado 3).

Para o **Whatsapp business**, o debate foi acerca da utilização de um número exclusivamente profissional a fim de não mesclar comunicação pessoal com comunicação do

trabalho, e, também, como uma forma se ter mais controle sobre os horários de trabalho. O Entrevistado 1 chamou atenção para essa mistura de conversas pessoais e do trabalho na comunicação e viu como negativa, além disso dá como sugestão a utilização de um *software* só para isso.

Eu fiz questão de ter um número institucional por privacidade e por respeito de não estar às 10 horas da noite recebendo a mensagem no meu WhatsApp, correndo risco de perder uma mensagem importante. Em determinada hora do dia simplesmente paro de responder e fica ali parado, esperando (Entrevistado 10).

Uma estratégia que eu fiz foi criar um WhatsApp Business para mim. E que eu atendo a questão do trabalho apenas por esse WhatsApp. Então se naquele momento eu não estou trabalhando, eu não estou disponível para trabalhar na universidade eu nem olho o WhatsApp Business porque eu sei que ali vão ter questão de trabalho e eu não vou ter como resolver naquele momento. Eu separo momentos do meu dia, horas do meu dia pra ligar nesse WhatsApp, abrir esse WhatsApp e resolver a situação por lá. Então foi a estratégia que eu adotei a 1 ano mais ou menos, e que tem funcionado né para evitar a situação um pouco desagradável de mensagens fora de horário social (Entrevistado 5).

Porque hoje a gente usa WhatsApp pessoal para conversar sobre trabalho, e isso aí eu vejo que é um problema. Você mistura as coisas. O seu contato pessoal que vira o trabalho e é qualquer horário, então falta também algum tipo de *software* ou uma outra estrutura que permita essa separação dessa comunicação (Entrevistado 1).

No caso dos setores, ter um celular da proplan, esse celular da proplan ser comercial, o WhatsApp comercial você consegue configurar ele para que ele mande mensagem de acordo com o menu, então escolheria disse 1 2 3 4 com quem você quer falar. Escolheria isso aí a pessoa fica vendo: Olha quero falar com o setor de planejamento, você não teria o meu contato, eu receberia uma mensagem de quem quer falar comigo e o que. Então a gente dá essa quebrada de ter que passar o celular, o que é uma alternativa interessante (Entrevistado 1).

Então, a partir de um número profissional é possível que o servidor tenha mais organização e controle das demandas de trabalho. Isso foi corroborado pelo Entrevistado 5 que se disse satisfeito com essa escolha: “Quando eu decidi criar o meu Whatsapp pessoal separado do Whatsapp Business, justamente para o trabalho que é uma ferramenta para isso, trabalho. Já melhorou bastante”.

Sobre a **comunicação via Whatsapp**, os entrevistados relataram como aconteceu. Para o Entrevistado 5 foi um grande facilitador o registro das demandas pelo Whatsapp, pois caso houvesse alguma dúvida era possível reler e não cair no esquecimento. Esse registro da informação dá inclusive uma maior segurança para o servidor que está utilizando. O Entrevistado 7 disse ainda que apesar da comunicação presencial ser rica, com o teletrabalho também é possível ter uma boa comunicação. Para o Entrevistado 4 a comunicação via Whatsapp fluíu bem, deu certo. Fato este também corroborado pelo Entrevistado 10 ao perceber mais benefícios do que prejuízo. Então, percebe-se essa mudança de contato presencial, para

contato remoto, por meio de *e-mails* e Whatsapp. Ademais, por meio do trabalho remoto é possível decidir quando visualizar as mensagens para que não interrompa trabalhos em andamento (Entrevistado 5).

Foi brusco no começo, hoje a gente se adaptou e se acostumou, mas pelo menos um ambiente interno do atendimento ali no meu canto de trabalho não existia comunicação por WhatsApp, essas outras ferramentas eu usava para as outras pessoas do campo, então, de repente, para todo mundo começaram aquela enxurrada de mensagens o dia inteiro (Entrevistado 10).

Com relação aos contatos interpessoais, passou a ser via WhatsApp, o que deixou um certo conforto no sentido de que você estava registrando aquilo que você havia explicado. Essa questão do registro no WhatsApp de que você passou a instrução para alguém, ela está lá registrada no WhatsApp, a pessoa vai lá de novo e olha como é que faz isso aqui. Então isso foi um facilitador dentro da estrutura que nos foi feita forçada, dentro da pandemia (Entrevistado 5).

A comunicação presencial. Ela é rica, né? Mas a gente pode fazer o teletrabalho, a gente pode criar ali rotinas, dinâmicas de contato que permitam que a gente possa fazer um teletrabalho tendo também uma boa comunicação, né? Então, assim, a comunicação. Ela é boa, né? A gente tem um horário padrão das 8 às 17h, então quando eu preciso me comunicar com meu chefe imediato ou com o coordenador, é, normalmente a resposta é rápida, né? O contato é rápido, então apesar da comunicação presencial face a face ser único, mas a gente consegue lidar tranquilamente com isso, né? Pela disponibilidade ali do horário de trabalho, dos chefes estarem sempre ativos (Entrevistado 7).

Eu não percebi nenhuma queda de produção, não percebi nenhum ruído quanto à comunicação, nem dentro da minha coordenação e nem na Pró-Reitoria como um todo, né? Eu achei que fluiu muito bem essa questão da comunicação e dos trabalhos intersetoriais intercoordenações, né? (Entrevistado 9).

Eu como um servidor que estou utilizando o WhatsApp, eu acho que o WhatsApp se tornou uma ferramenta até mais usada do que e-mail. É um contato rápido, mas que tem a questão de você tentar também se policiar com relação ao horário, para as pessoas respeitarem o horário de trabalho (Entrevistado 3).

No geral, os entrevistados disseram que a comunicação fluiu bem no Whatsapp apesar do Entrevistado 10 ter dito que recebeu uma enxurrada de mensagens, principalmente no início do trabalho remoto. Outro ponto que o Entrevistado 5 trouxe foi a respeito dos grupos de trabalho, que facilitou uma vez que você tem contato com as pessoas interessadas naquele processo ao mesmo tempo. Porém, por outro lado o Entrevistado 4 disse ter tido uma atenção maior na pandemia com a questão da comunicação via Whatsapp, e que essa foi uma habilidade a ser aprendida.

A gente tem essa proximidade até de estar explicando alguns processos por WhatsApp. A gente tem um WhatsApp, tem grupo da resenha do trabalho, tem o grupo formal. Então a gente sempre tá discutindo ali, responde se tá no momento ali de trabalho. Mas até a noite a gente já aconteceu de estar mandando ó amanhã de manhã, só tô mandando aqui para avisar, mas beleza entendeu..então acho que a gente faz de uma forma que a gente deixa claro ó tá te incomodando? desse jeito tá melhor? não tá, então é tudo muito claro (Entrevistado 3).

Antes ligar para alguém era comum, mas depois do WhatsApp você fica assim, ligar incomoda. Porque você não gosta de ser incomodado por ligação de alguém então você perdeu o hábito de ligar. Antes você ligava para o setor e falava fulano preciso disso, disso e disso. Mas agora no Whatsapp você também não quer receber ligação, então você evita ligar (Entrevistado 5).

A comunicação teve que necessariamente durante a pandemia ser feita, principalmente pelo WhatsApp e reuniões virtuais quando era necessário, e fluiu muito bem, não tenho queixa nenhuma sobre comunicação, tanto com a chefia quanto com os colegas de trabalho, a gente sempre conseguiu resolver tudo muito rápido e sem trazer nenhum prejuízo a qualquer tipo de cronograma, sem trazer nenhum prejuízo a qualquer tipo de cronograma, a não entrega de atividades, a dúvidas ou o suporte da chefia, então eu considero que a comunicação não foi um problema durante o período de pandemia (Entrevistado 11).

Período de teletrabalho, mesma coisa, quando está de casa e precisa discutir um assunto urgente que não está previsto, ou até mesmo um assunto que já foi planejado, uma reunião virtual, a gente consegue fazer tranquilamente por videoconferência e dúvidas mais pontuais pelo WhatsApp (Entrevistado 11).

Pode-se observar pelas falas dos Entrevistados que no período da pandemia houve uma adaptação da comunicação via Whatsapp, *e-mail* e videoconferência devido ao isolamento. Mas que mesmo no teletrabalho, a procura maior por parte da comunicação é remota. Ainda sobre as mudanças na comunicação, o Entrevistado 1 disse acerca da questão da ansiedade em esperar por uma resposta. Além disso o Entrevistado 11 também disse sentir falta de uma resposta mais rápida. Em contraponto, o Entrevistado 3 disse que pode haver uma resposta apenas a fim de dar um *feedback*, isso pode solucionar inclusive a sensação que o Entrevistado 1 sente.

Questão de horários né. De conversar com as pessoas, porque como as pessoas estão em teletrabalho e às vezes são momentos distintos, então isso aí às vezes gera um certo *delay*, causa uma certa ansiedade, você manda e fulano não está agora então ele só vai responder depois. Então tem essa questão do *delay*, do ajuste dessa informação que às vezes fica um pouco travado (Entrevistado 1).

Preciso observar também a comunicação remota, porque o servidor no teletrabalho pode ter dúvidas, enfim. E tem setores que a gente vai conversar, tirar uma dúvida, o WhatsApp, por exemplo, e a pessoa está em teletrabalho e demora às vezes um dia para responder. Então como é que a pessoa tem que ter uma informação ali, tirar uma dúvida e tudo mais, e a pessoa está em teletrabalho, mas não responde. Então isso tem que ter cuidado, isso pega mal também internamente e externamente. Precisa ter muito cuidado com isso (Entrevistado 11).

Eu acho que é a disponibilidade de você estar pelo menos dando uma resposta, dando um *feedback*. Não que você vai fazer no momento, mas você tá dando *feedback* e trazendo uma informação para aqueles usuário que você vai atender o pedido dele dentro daquele prazo (Entrevistado 3).

Ademais, o Entrevistado 11 disse ter sentido falta de uma capacitação para a comunicação entre chefias e servidores, e que cada unidade se adaptou da forma como podia.

A comunicação, com a chefia vai mudar a comunicação dela que antes era presencial, olho a olho, boca a boca, para o ambiente virtual, como se reportar um servidor, como acompanhar as metas, também não houve, a gente teve que se adaptar a força mesmo, cada unidade, cada pró-reitoria no seu modo operante (Entrevistado 11).

Sobre o **processo virtual**, a UFSB transitou de processos físicos para processos virtuais, a respeito disso os entrevistados lembraram algumas questões e relataram que foi uma facilidade para realizar as atividades no teletrabalho sem falhas e atrasos.

Deu uma melhorada depois que foi para o processo eletrônico, mesmo assim as pessoas não sabiam como utilizar. Hoje a eficiência ficou muito melhor, as pessoas têm atenção ao processo, vê quais são os documentos que precisam. Então passa meio que estudar aquele processo que ele faz parte, entender os fluxos (Entrevistado 3).

Em relação ao **sistema**, existem os sistemas utilizados do Governo e da UFSB os quais possibilitam a realização das atividades de modo remoto. Para cadastro e movimentação dos processos, é utilizado o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). A respeito desse sistema, o Entrevistado 1 mostrou incômodo pois nem todos os servidores sabem utilizar de fato o sistema, e que muitas vezes isso acaba gerando sobrecarga de trabalho para que ele ensine como funciona. Já o Entrevistado 4 trouxe os sistemas que são utilizados na PROPLAN e disse que eles ajudam na realização das atividades de modo remoto e de acompanhar a produtividade. Sobre a mudança o Entrevistado 7 apontou: “Como o trabalho, ele é realizado pelo sistema. Então assim, trabalhando presencial, utilizava o sistema, o mesmo sistema que eu utilizo em trabalho remoto”.

Algo que me incomoda muito é o fato de os docentes não terem a mínima intimidade com o sistema que a gente usa. Então eu acho que não é possível que o setor competente não possa criar um manual, porque eu várias vezes tenho que parar o que eu estou fazendo, compartilhar tela para ensinar o professor como se cria um processo dentro do sistema. Isso para mim é inadmissível, a gente que é técnico, a gente já está muito à frente deles só que toda Universidade tem que integrar essa estrutura (Entrevistado 10).

Então as pessoas passaram, alguns professores que nunca utilizaram o Sipac passaram a utilizar. A gente não tem uma estrutura para poder ensinar, mas o parceiro ali Fulano eu tô querendo fazer isso aí, como é que faz aqui? eu não sou da área de TI mas se eu utilizo um processo e sei como funciona, eu falo vai lá olha naquele campo o processo.. Faz até um gravar a tela, manda ali um *link*, entendeu. Então a gente utiliza de diversas maneiras (Entrevistado 3).

A tecnologia tem dado esse suporte. Tanto no nosso trabalho aqui no âmbito da Proplan, são os sistemas que a gente usa, né? SIAFI, o SCDP, o de convênios, o Brasil Mais, o SICONV. Então, todos esses sistemas que a gente utiliza aqui nos ajuda também a desenvolver as nossas atividades que não necessariamente a gente precisa estar aqui. E os sistemas que eu falo, como por exemplo, o WhatsApp, a rede social, que ajuda a gente nessa comunicação (Entrevistado 4).

O Decreto n° 11.072, em seu art. 4, §4, diz que a instituição do PGD exigirá a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público. O sistema utilizado para o acompanhamento das metas do PGD na UFSB é o Polare. Sobre isso, os servidores apontaram algumas dificuldades com relação a ele. Para o Entrevistado 7: “O próprio sistema que a universidade desenvolveu, o polare, eu achei ele muito deficiente. Poderia ter sido melhor para elevar qualidade, né? Então acho que a gente precisaria de avanços nesse sentido”. Já o Entrevistado 11 abordou dificuldades no manuseio: “Acho que foi comum a dificuldade que nós tivemos, e eu também me incluo nisso, de entender alguns conceitos e o funcionamento do sistema”.

Eu acho que todo sistema que a gente tem em uso já é falho, acho muito fraco, muito ruim de trabalhar. A gente precisa aperfeiçoar esse Polare. Eu acho que é o principal ponto para o futuro, é conseguir desenvolver melhor essa avaliação. Para que não haja tantas críticas ao processo de adesão ao 100% *online*, porque você está comprovando aqui, se o sistema de avaliação ele é falho, você critica, gera dificuldade, você gera rejeição. Então a ideia, se você quer gerar prova ou uma rejeição cientificamente falando, você precisa ter um sistema de avaliação mais profundo, que reflita melhor a realidade. Eu acho que ele não reflete muito a realidade, ele é facilmente driblado, você coloca lá que fez e acabou questionamento com relação a isso. Não existe, não tem necessidade de comprovação de que você fez realmente aquilo, fica a critério do seu pró-reitor, sua chefia aprovar as suas atividades. Então assim, alguém que ver de fora, só vai ver o que você disse que é verdade, que alguém disse que é verdade (Entrevistado 5).

Aquele sistema que a gente utiliza de acompanhamento, ele não é muito legal. Eu tenho tido um pouquinho de dificuldade de acompanhamento, inserção e exclusão de atividades no Polare. É o sistema que a gente usa. Eu acho que se a gente pudesse melhorar mais isso aí, seria muito bom (Entrevistado 4).

As ferramentas que são dadas eu acho que são ineficazes porque quem está dizendo o que está fazendo ou não é o próprio servidor. Então é muito difícil você medir se isso é verdade ou não, ou se apenas fizeram isso porque não teve outra forma, não encontraram outra forma de avaliar (Entrevistado 8).

No polare a gente coloca as metas, você indica se foi atendido, a chefia também acompanha e se manifesta ali sobre aquelas metas. Mas depende muito dos setores para poder estabelecer isso. Depende muito dos setores na seguinte questão, porque como o meu setor é um setor que ele se movimenta por demanda, se chega solicitações para realização de convênio, aí a gente vai fazer. Se não, a gente não teria demanda de trabalho (Entrevistado 2).

Não está dando a credibilidade ao sistema. Eu acho que está muito solto, as pessoas fazem como cada unidade acha que é certo ou setor ou até a pessoa, e meio que eu não estou vendo, pelo menos a minha percepção, de que aquilo ali, daquela forma que está sendo feita não está tendo um acompanhamento, não está tendo uma estrutura para poder orientar o servidor. Então meio que pode ser mais uma forma, mais um sistema de simples alimentação e não de avaliar resultado. Então parece que está cumprindo uma norma, mas eu não que vai gerar de resultado aqui (Entrevistado 3).

Eu tive muita dificuldade com o Polare porque parece que ele não foi criado para

nossa realidade. Eu sinto assim que a gente não consegue descrever exatamente as nossas atividades, a gente tem que fazer algo para se encaixar no sistema. Então a minha dificuldade é mais essa. No início eu tive muita dificuldade com o *layout* de entender o que era plano gerencial e individual. O que eu tinha que colocar em um, em outro e é híbrido, informa o que no dia que eu estou trabalhando. Não tem o calendário, tem só uns dias. Se for um dia diferente, alternado..como é que eu vou fazer isso. Então não foi adaptado a nossa realidade. Acredito que ele deveria ter um ajuste para que a gente possa colocar melhor o que se passa no nosso dia a dia (Entrevistado 6).

Pelas falas dos entrevistados acima é possível observar críticas ao sistema Polare como dificuldade em entender, deficiência, falta de acompanhamento, falta de credibilidade, *etc.* Além disso, o Entrevistado 6 chamou atenção para a necessidade de ajustes para que o sistema representasse a realidade da Universidade. Apesar disso, o Entrevistado 11 disse ter achado o sistema amigável e deu algumas sugestões de melhoria.

O sistema é amigável, um sistema tranquilo. A crítica que eu tenho ao sistema, e eu fiz essa crítica inclusive até a própria comissão, é a não possibilidade de a gente replicar ou copiar o plano de trabalho anterior. Eu tive que pegar meus 9 processos e cadastrar um por um de novo no processo, as atividades de cada processo desse. Então, assim, é chato, né? Poderia ser uma melhoria para ser implementada (Entrevistado 11).

O sistema é bom, precisa fazer essa melhoria. Talvez, aí já está em questão de melhoria do sistema, né? Ele emitir, porque quando vira o mês a gente tem até o quinto dia útil para lançar as metas, atualizar, mudar o status da meta no Polare, né? Talvez uma melhoria que possa ser feita é notificar os servidores, por exemplo, no primeiro dia útil do mês seguinte, dessa necessidade. Porque muitas vezes a gente acaba esquecendo. Aí quando você vai cadastrar o sistema, ele diz que não pode alterar uma meta, porque o prazo já foi ultrapassado. Então, eu também faria uma outra melhoria como essa, de alerta, né? Até que isso vá sendo incorporado, internalizado para os servidores. Eu tenho até o quinto dia útil para poder fazer o lançamento das atividades lá. Porque a gente lança antes aquele plano que é planejado, né? Aí chega até o quinto dia útil do mês seguinte, você tem que colocar se você fez aquilo ou não, justificar e tal e tal. E aí a gente acaba perdendo esse prazo muitas vezes, porque ainda não está internalizado. Então, em resumo é isso. O sistema é bom, a orientação que foi passada para a gente foi razoável (Entrevistado 11).

O Entrevistado 5 além de ter criticado o sistema de avaliação utilizado para acompanhamento das metas do PGD ainda deu sugestões sobre como poderia ser. Ele discorreu sobre as métricas e indicadores para avaliar a efetividade do projeto piloto.

Poderia ser mais completo, eu acho que ele poderia ser interligado com o SIG nesse sentido, possível aplicativo de mensagens institucional poderia ser ligado a esse sistema de avaliação. Olha, pessoas aqui e tal, é lógico que reservado o sigilo de cada um, mas olha quando eu receber um X mensagens, fulano mandou X mensagens no aplicativo institucional, então a gente está se comunicando com as pessoas. Esse tipo de cálculo seria um benefício né (Entrevistado 5).

A questão da avaliação, eu acho que a gente não tem feito. Assim eu não faço, não tenho feito acompanhamento da comissão. Eles talvez tenham ferramentas ou

desenvolvidos métodos de maneira a poder emitir relatório, ou alguma coisa no sistema que eu não possa verificar, mas eu acho que precisa evoluir em relação a isso para que a gente possa tornar algo mais científico. Menos do achismo e mais ciência, com relação ao desempenho, a produtividade, ao bem-estar do servidor e aí fazer pesquisas mesmo sabe, eu acho que não questionário, fica frio para o servidor dar satisfação. Acho que a Pró-reitoria de gestão de pessoas tem que fazer um trabalho muito mais profundo com relação a isso e eu acho que vai acontecer, eles também estão aprendendo assim como nós. E eu acho que está caminhando no sentido positivo (Entrevistado 5).

A nossa métrica a gente consegue fazer por meio dos nossos sistemas que a gente já usa. E como eu falei, como só tem uma pessoa para poder fazer...Então no sistema ali sempre fica registrado o CPF dessas pessoas. Uma das métricas importantes que a gente utiliza aqui é a questão, que eu me preocupo muito, é a questão do tempo que o processo fica nos setores. Então, sempre peço, né, a equipe que trabalha com a gente, para que a gente observe pra que o processo fique o menor tempo possível. No máximo chegou aqui hoje e entregou amanhã, entendeu? (Entrevistado 4).

Ainda a respeito do sistema, o Entrevistado 1 apontou uma outra dificuldade que foi em relação ao *backup* para acessar seus trabalhos em outro local que não o escritório para quem não utiliza os sistemas do Governo.

Uma das coisas que eu observei no teletrabalho é da base de dados que se usa, para quem faz trabalhos que utilizam sistemas na nuvem (siafi, sipac), se você utiliza só essas ferramentas, está na nuvem, então tem essa base de dados remotas. Então você alimenta ali, tudo bem. Mas quando você trabalha produzindo documentos, documentos, que é no meu caso, isso é uma problemática que eu acho que a Universidade ela tem que pensar. Porque hoje nós não temos *backup*, nossos equipamentos não estão na rede. As bases que nós geramos nos nossos computadores não estão na nuvem, então se você está usando aqui e aí você vai dar continuidade aquela atividade em casa aí você tem que fazer esse jogo de cintura, de mandar pra nuvem e baixar em casa. Você pode usar direto na nuvem de determinados *softwares* as configurações não ficam boas quando você faz esse tipo de coisa. Então tem algumas ferramentas do word e do excel que hoje a versão que você grava na nuvem ela não é totalmente compatível, ela se distorce. E isso é uma problemática porque aí você tem que fazer *backup* daqui e depois se eu for trabalhar em casa tem que baixar. E aí você fica nessa. E isso é algo que a gente tem que se preocupar. O que eu fiz quando a gente estava prestes a sair foi pegar tudo, jogar na nuvem. Seria interessante uma capacitação de como você usa os recursos *online*, na nuvem.

De fato, essa é mais uma questão a ser pensada para o bem-estar do servidor, de forma que ele se sinta amparado para realizar as suas atividades remotamente da melhor forma possível.

A análise das entrevistas revela uma série de desafios enfrentados pelos servidores da UFSB em relação ao sistema Polare (ver Quadro 8), utilizado como ferramenta para apoio tecnológico e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados do PGD. Os entrevistados expressaram diversas críticas, destacando dificuldades de utilização, falta de representatividade da realidade do dia a dia, deficiências no acompanhamento e falta de

credibilidade. Entre as sugestões de melhoria, destacam-se a necessidade de ajustes para melhor representar a realidade da instituição, a implementação de notificações para evitar prazos perdidos e a possibilidade de replicar planos de trabalho anteriores. Embora alguns entrevistados tenham encontrado o sistema amigável, as críticas predominantes sugerem a urgência de ajustes significativos para tornar o Polare mais eficaz e confiável. Em síntese, é crucial que a universidade atue para aprimorar o Polare, levando em conta as preocupações e sugestões dos servidores, a fim de garantir um acompanhamento mais preciso e fiel às atividades desenvolvidas, promovendo assim uma gestão mais eficiente e transparente, garantindo assim o alcance dos resultados.

Quadro 8 – Análise do Sistema Polare

Aspecto	Problemas	Sugestões de Melhoria
Usabilidade	Dificuldade de entendimento, inserção e exclusão	Ajustes para melhor representar a realidade da instituição, <i>layout</i> mais intuitivo, calendário completo
Acompanhamento	Falta de estrutura para orientar o servidor	Implementação de notificações de prazos, replicação de planos de trabalho anteriores
Credibilidade	Falta de confiabilidade do sistema	Aumento da transparência, aprimoramento do processo de avaliação
Efetividade na Avaliação	Métricas insuficientes para avaliar o desempenho	Integração com outros sistemas, uso de indicadores mais abrangentes, avaliação e <i>feedback</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação ao uso das **ferramentas virtuais** abordadas pelos entrevistados, isto é, engloba as plataformas utilizadas (Google meet, Microsoft Teams, Whatsapp, etc) para realizar o teletrabalho. O Entrevistado 1 destacou que deveria existir um *software* ou sistema natural de chat para separar a comunicação pessoal da profissional. Além disso, o Entrevistado 9 ressaltou sobre as ferramentas de videoconferência e que as considerou como um desafio. No entanto, o Entrevistado 6 já considerou a utilização dessas ferramentas como auto intuitivas. Enquanto o Entrevistado 11 as considerou como habilidades novas a serem aprendidas.

Então falta também algum tipo de *software* ou uma outra estrutura né que permita essa separação dessa comunicação. Tem o meet, o próprio WhatsApp, e-mails eletrônicos, compartilhamento de documentos eletrônicos. Isso também ajudou bastante. Você consegue pegar um documento e compartilhar com outro (Entrevistado 1).

Eu acho que os principais desafios foram esses ligados às ferramentas digitais, né? Essa questão de você passar a fazer tudo de modo virtual, passar a usar ferramentas que ou você fazia pouco uso ou não fazia uso. Eu acho que esse foi o principal desafio. Eu não. Eu não enxergo os outros nuances como desafios, não só como mudanças. Mesmo assim, de cultura (Entrevistado 9).

Os *softwares* novos de reunião essas coisas assim, eu acho que é bem auto intuitivo né. Por exemplo pelas reuniões do Google meet, colocar na tela de apresentação. Eu acho que isso quem mexe um pouco com o computador no dia a dia tem facilidade”

(Entrevistado 6).

Ademais, a questão levantada pelo Entrevistado 1, 3 e 11 mostra a importância da inovação e da utilização das ferramentas virtuais para melhor realização do trabalho. Além da gestão dos dados e da informação, é importante a escuta e *feedback* para que os servidores possam se sentir valorizados.

Eu acho que a universidade tem que trabalhar mais na questão da gestão dos dados. Hoje a gente precisa saber o que realmente a gente está fazendo, qual o resultado está tendo, porque ficar no escuro não dá, ou saber o porquê gastou desse orçamento, o que teve de resultado, a quantidade de alunos...até análise dos servidores, se eles estão felizes trabalhando. Eles precisam ouvir mais os servidores. Então a gente precisa trabalhar com relação a resultados a gente tem que tem que avaliar os resultados porque é uma unidade, um setor pode impactar em toda a universidade se não tiver uma avaliação, se a gente trabalhar sem nenhuma avaliação de trabalho, no escuro. Então acho que precisam implementar essa questão da própria T.I, alimentação de dados, saber o que precisa ser analisado, saber a qualidade das informações para poder a universidade crescer e se tornar mais eficiente e eficaz (Entrevistado 3).

Como é que a gente consegue fazer essa gestão desses dados? então precisa mais essa questão de avaliar os resultados para mostrar onde é que está, onde que não está dando certo. A gente pode até: ah deu certo para essa unidade vamos tentar ampliar o que fizeram aqui, uma nova forma de trabalhar, de atividade ou enfim a tecnologia. E aí falta isso, falta união da universidade em si. Tá meio que todo mundo trabalhando isoladamente..E isso aí é não é legal (Entrevistado 3).

Além das novas habilidades, o Entrevistado 11 também pontuou alguns aspectos considerados interessantes e essenciais para a boa utilização das ferramentas virtuais.

Ferramentas auxiliares que não só, por exemplo, o Google Meet, mas Miro para conduzir essas oficinas, precisei também aperfeiçoar meu sistema de lista de tarefas para o ambiente virtual, então foi outra habilidade que eu precisei desenvolver também, que tem a ver com gestão de tempo, com controle de tempo, para organizar demandas pela prioridade e pelos horários que eu tinha para entregar isso (Entrevistado 11).

Google Meet que a gente está utilizando aqui hoje era uma ferramenta que eu não conhecia, não sabia mexer, não sabia interagir com ela, não sabia, durante o meu trabalho, durante as minhas oficinas, não sabia como me comportar diante dele, como preocupação com alguns aspectos que são importantes como qualidade de vídeo, de som, como luz ambiente (Entrevistado 11).

Como se comportar num ambiente virtual, também acho que faltou isso, porque todas as interações eram virtuais, só que a gente não foi treinado por essas ferramentas, durante as oficinas a gente percebia que as pessoas tinham muita dificuldade, às vezes entrar na reunião, configurar um áudio, configurar um vídeo, como expor suas ideias, enfim, fez bastante falta também, e a instituição não ofertou, eu tive que buscar por conta própria (Entrevistado 11).

As entrevistas revelam uma variedade de percepções sobre o uso das ferramentas

virtuais no contexto do teletrabalho na UFSB, como por exemplo a sugestão de *softwares* que auxiliem na comunicação. Enquanto alguns entrevistados destacaram desafios em se adaptar a novas tecnologias, outros consideraram a utilização dessas ferramentas como algo intuitivo. A necessidade de separação da comunicação pessoal e profissional foi apontada como uma questão a ser abordada, juntamente com a importância de ferramentas de videoconferência e a gestão dos dados e informações. Além disso, a necessidade de treinamento e capacitação para lidar com essas ferramentas emergiu como uma preocupação, indicando a importância de investir em desenvolvimento de habilidades digitais para os servidores.

No que diz respeito ao **uso da IA**, não foram discutidas especificamente nas entrevistas. Porém, o Entrevistado 3 destacou a respeito da comunicação e informação em tempo real graças ao painel utilizado com o Power Business Intelligence (Power BI). Na PROPLAN existem setores que utilizam o Power BI, e espera-se que haja expansão para outros setores da Universidade. O Power BI é um serviço de análise de negócios e análise de dados desenvolvido pela Microsoft.

Atualmente também desenvolvo painéis de indicadores para algumas unidades, desenvolver um painel das unidades a progeac aqui na projeção acadêmica e estamos em um caminho caminhando né mais três painéis que seriam a Pró-reitoria de extensão, a Pró-reitoria de assistência estudantil e da Pró-reitoria de pesquisa pós-graduação (Entrevistado 1).

A gente conseguiu ter essa questão do ter informação, de execução em tempo real. Isso facilita para todo mundo, as pessoas já conseguem utilizar essa ferramenta. Já não precisa mais do caráter humano ali de você escutar para responder, isso leva tempo, leva um e-mail. Enfim então a produtividade aumentou (Entrevistado 3).

Você procurar melhores formas de realizar o trabalho. Principalmente eu já estive comentando essa plataforma, vamos dizer, essa linguagem aí do Power BI, do Business intelligence. Eu tive muita dificuldade, não foi dificuldade, mas participamos de um curso, foram três dias na Universidade Federal a UFCA e que apresentaram essa tecnologia (Entrevistado 3).

A gente está querendo até ampliar, então tudo que é formal, tudo que a gente consegue colocar no processo, utilizar tecnologia, ferramentas para poder desenvolver o trabalho. Isso foi um boom, foi depois da pandemia. Isso aí foi uma coisa que aconteceu, que a gente viu que que dava para trabalhar dessa forma porque foi obrigado. Então todo mundo falou não, a gente precisa trabalhar dessa forma. E aí está dando certo por causa disso (Entrevistado 3).

Em novembro de 2022 foi lançado o chatgpt, um avanço tecnológico no campo da IA, que se tornou popular. O ChatGPT consiste em um chatbot, um algoritmo pré-treinado que é capaz de a partir de uma base de dados, interpretar, sumarizar e gerar novos conteúdos. Segundo Paiva (2024), A principal utilização do ChatGPT pelos brasileiros é para “tirar dúvidas sobre temas diversos”: 55% dos usuários do serviço informam utilizá-lo para essa finalidade,

produção de textos (41%) e de resumos (41%) também estão entre as utilizações mais populares no Brasil. Além disso a IA já está sendo inserida em ferramentas virtuais como o próprio Power BI, Whatsapp, zoom, *etc.*

Tem algumas ferramentas como o teams da Microsoft, que você consegue criar perfis, criar grupos, e você consegue lá dentro colocar períodos, por exemplo férias. A gente tem isso no e-mail, mas quase ninguém usa. Gestão de férias, é pouco usado pelos servidores aí você manda e-mail e aguarda a resposta das pessoas. E talvez o uso dessas ferramentas, dos recursos do teams talvez seja interessante. Você consegue programar, você consegue fazer várias coisas (Entrevistado 1).

O CNJ, por meio da Resolução 332/2020, considerando os avanços da tecnologia, viabilizou a implementação de mecanismos de Inteligência Artificial em âmbito judicial, considerando a promoção de bem-estar e prestação equitativa com uso da mencionada ferramenta. Muitos são os exemplos de inteligências artificiais sendo usadas e desenvolvidas em prol de uma maior otimização dos procedimentos de Justiça uma vez que a quantidade de processos espalhados pelas inúmeras áreas de jurisdição estatal é elevadíssima. Neste sentido, com estas tecnologias implementadas gradativamente, é possível vislumbrar um cenário mais otimista para a solução de certos problemas da justiça, entre eles, a produtividade e a celeridade. O SINAPSE, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Rondônia é uma plataforma que busca otimizar a realização de tarefas repetitivas, garantindo maior segurança jurídica e maior respaldo para se minutar um processo. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, já consta com três inteligências artificiais em pleno uso. A ferramenta chamada POTI, executa tarefas de bloqueio e desbloqueio de contas, além de emissão de certidões relacionadas ao BACENJUD. O mecanismo JERIMUM, ainda em desenvolvimento, busca classificar e rotular processos, enquanto a inteligência artificial CLARA realiza a leitura de documentos, sugere tarefas e recomenda decisões, como extinção de execuções com tributos já pagos. Saliente-se que a recomendação de decisão pode ser confirmada ou não por um servidor. Há ainda no Tribunal de Justiça de Pernambuco um sistema direcionado a analisar os processos de execução fiscal no município de Recife. A ferramenta, batizada de ELIS, realiza a classificação dos processos, competências diversas e eventuais prescrições e, ainda mediante técnicas de automação, a Inteligência Artificial insere minutas e até mesmo assina despachos, se assim for determinado pelo magistrado. Estima-se que ELIS realiza em 15 dias o trabalho em que servidores realizariam em 18 meses. (Custodio; Santos, 2021).

Ainda, segundo Melo (2019), as diversas ferramentas de IA, concebidas para reduzir o retrabalho, melhorar o processo e acelerar a tramitação das ações processuais, são

desenvolvidas por equipes próprias dos tribunais. E os programas criados em um determinado tribunal estarão à disposição para compartilhamento, sem custos, com os demais tribunais do país, possibilitando que cada unidade seja dotada de tecnologia de ponta. Para Young (2019), o direito funciona muito bem com sistemas de IA porque bases de dados jurídicas e algoritmos de processamento de linguagem natural podem ser usados para modelar a jurisprudência. Muitas tarefas burocráticas ou de gestão nos setores públicos e sem fins lucrativos têm características semelhantes às previstas na lei, o que acaba por criar oportunidades para automatizar tarefas específicas ou substituir totalmente alguns funcionários públicos. Além disso, um exemplo trazido pelo mesmo autor diz respeito ao uso de IA na detecção de mensagens maliciosas em plataformas de *e-mail*. Os sistemas modernos automatizam totalmente essa tarefa usando IA e mensagens de quarentena antes que cheguem à sua caixa de entrada.

Para Wirtz (2019), a definição de IA se refere à capacidade de um sistema de computador de mostrar comportamento inteligente semelhante ao humano caracterizado por certas competências essenciais, incluindo percepção, compreensão, ação e aprendizagem. Ainda, Young (2019) relata acerca do momento que as tarefas administrativas passam de agentes humanos para agentes mecânicos, os gestores públicos precisam de ferramentas para antecipar o impacto da implantação destas tecnologias e para avaliar como os custos e benefícios dos programas podem ser repercutidos de forma diferente nas subpopulações.

De fato, a IA oferece oportunidades para melhorar o *status quo* no governo por ser mais precisa, mais consistente de modo a reduzir o preconceito, menos corruptível por ter uma relação mais forte entre entradas de dados e decisões, e mais econômica por reduzir os custos trabalhistas (Young, 2019). Na administração pública, a utilização da IA é discutida principalmente no sentido de melhoria dos valores públicos orientados para os serviços. Ou seja, as tecnologias de IA melhoram as capacidades externas de prestação de serviços públicos por meio da personalização, capacidade de resposta e orientação para o cidadão. Por outro lado, a acessibilidade a dados sensíveis (saúde, propriedade, benefícios sociais e impostos) pelo governo e sua utilização, pode levar a políticas públicas superiores e à prestação de serviços no sentido do dever e dos valores públicos orientados para os serviços. No entanto, ao mesmo tempo, mina o valor público social da privacidade (Madan; Ashok, 2023).

A respeito da **segurança dos dados** e como a UFSB tem lidado com isso, alguns entrevistados demonstraram que há uma falta de controle por parte do setor de TI da Universidade. Por outro lado, o Entrevistado 5 acredita que os dados são públicos e não considerou isso uma preocupação, fato também corroborado pelo Entrevistado 4, Entrevistado

8 e Entrevistado 3. O Entrevistado 10 disse que o sistema de nuvem para armazenamento oficial é de responsabilidade da Universidade.

Eu vejo que tem alguns e-mails disparados sobre recomendações de segurança, boas práticas. Tem sim, eu seria desonesto se dissesse que não. Mas eu vejo que são muito superficiais. Eu li alguns e eu vi que eram básicos: não clicar em *link* desconhecido, blá blá. E aí eu acabei ignorando. Mas eu prefiro não pensar muito sobre isso (Entrevistado 10).

Como a gente é funcionário público, eu acho que como as informações públicas estão meio que disponível para todo mundo. Além disso, o que a gente faz não tem nada de sigiloso, então não vejo tantos problemas nesse quesito de segurança das informações e dos dados (Entrevistado 5).

Existe uma orientação que a gente vai recebendo, ou a gente recebia, tem uns meses que a gente recebe, por e-mail, alertando sobre situações de ataques, cibernéticos, de *phishing* e tal, de e-mails que a gente recebe que são suspeitos. Existia uma orientação, realmente tem alguns meses que eu não recebo mais essa orientação (Entrevistado 11).

Os sistemas são governamentais. Então, toda a nossa base de dados é extraída ou é inserida por meio do sistema do próprio governo ou da própria UFSB. Então, assim, em relação a isso, não temos a preocupação não, entendeu? Nesses dois últimos anos, pode ser uma avaliação também que eu posso fazer que a gente não teve qualquer problema com isso. Com a questão de dados, de roubo de dados, de vazamento de dados ou de alguma coisa assim. Até porque muitos dos dados que a gente trabalha aqui, eles precisam ser públicos. Ou eles estão no portal da transparência, ou eles estão no nosso site, no local ali reservado a transparência e tal, que os usuários, a comunidade, já podem ter acesso normal. Então, a gente não tem muito assim o que esconder aqui. A menos que seja algum processo sigiloso, que são raros (Entrevistado 4).

Se resolve, então, atualizando o antivírus, tendo cuidado para não se colocar qualquer documento, USB no computador e não clicando em qualquer *link*, nem abrindo qualquer *link*. Os mesmos cuidados no trabalho presencial também e no trabalho de casa, né? Justamente para evitar qualquer problema com a segurança de dados (Entrevistado 7).

A gente não tem uma política aqui, pelo menos eu desconheço uma política até de guarda dos dados. Nunca vi ninguém orientando faça um *backup* na sua máquina, então se alguém tem alguma coisa e a máquina queima, já era. Por exemplo a cada sexta-feira no mínimo copia tal coisa, coloca na nuvem, faça isso para resguardar a informação que você está produzindo ali. É como se a gente só produzisse coisas nesses softwares, nesses grandes sistemas que ficam na nuvem. Não, às vezes a gente produz documento, e está ali e você pode perder. Então eu não vejo, , apesar das campanhas eu acho muito pouco, é o mínimo (Entrevistado 1).

Minha percepção é que não houve. Assim pelo menos eu não percebi nenhuma mudança. A não ser que não algumas ações pelo e-mail. Se via a informação ali no e-mail para checar um e-mail, observar alguns *spams*, alguns *e-mails* que são maliciosos, sempre estava avisando, dando algumas dicas de segurança. Pelo menos ali no e-mail a gente recebia bastante essa questão aí. Mas fora isso eu acho que não teve muita coisa assim não (Entrevistado 3).

A instituição, ela tem procurado investir muito em segurança. Inclusive, nesse momento, a gente está fazendo uma aquisição de equipamentos de TI. E serviços também que permitam uma segurança cada vez maior e melhor. E reforço mais uma vez que a gente não tem tido aqui problemas com isso (Entrevistado 4).

Ademais, a fala do Entrevistado 4 demonstra a importância de se investir em Tecnologia da Informação, não só por meio de bons equipamentos, mas também de bons profissionais. Levando em consideração que a área de TI está em alta, pois na pandemia aconteceu de certa forma um *boom* na demanda de profissionais dessa área e que o salário de um técnico administrativo TAE, cargo Analista de Tecnologia da Informação, nível E está abaixo do valor pago no mercado privado, o *home office* pode ser uma forma de retenção de talentos. Conforme a Lei nº 11.091/2005, o vencimento inicial de Analista de Tecnologia da Informação na Universidade é R\$ 4.734,64 (Brasil, 2005). Para fins de comparação, segundo a Robert Half (2024) o salário inicial de um Analista de Sistemas em uma empresa privada é de R\$ 5.700. Ainda sobre a segurança dos dados, o Entrevistado 7 chamou atenção para capacitação e um apoio maior para os servidores aprenderem a lidar com isso. O Entrevistado 1 inclusive deu sugestões de como poderia funcionar.

A instituição poderia criar mecanismos para possibilitar auxiliar o servidor nessa segurança de dados, não deixar isso só à cargo dele, entendeu? Então, sim, poderia. Poderia ter alguma ação propositiva, né? No sentido de auxiliar os servidores, né? Talvez disponibilizando *software*, reuniões com apresentações para os servidores. Como lidar com essa segurança de dados e tudo mais? Então, acho que a instituição até hoje não fez isso e seria muito bom se fizessem (Entrevistado 7).

É uma questão que a instituição tem que ter justamente isso, como a gente leva dados para trabalhar em casa e aí você usa equipamentos pessoais que não tem o mesmo rigor da segurança de *softwares* de antivírus né, isso é um ponto que muitas as empresas levantaram. Como se proteger, a partir do momento que os dados estão indo para casa e você está suscetível. Eu tenho antivírus pago no meu computador, mas não é a mesma coisa. Existe uma coisa chamada que é VPN que é rede virtual privada, isso poderia ser criado, você tem que fazer essa alternativa, que aí você acessaria essa rede com um protocolo de segurança e aí você acessaria de casa no seu ambiente de trabalho, digamos que tivesse computadores aqui a gente usa servidor de dados com espaço para todos os servidores então ao invés de você gravar qualquer coisa no seu computador você gravaria nesse servidor de dados e aí você acessaria de casa esse servidor de dados então você não precisaria fazer *backup*, porque os dados estariam guardados lá né, diminuía o risco. Ah mas o meu computador pode ser invadido? Pode. Mas seria uma alternativa (Entrevistado 1).

Eu acho que poderia ter sido melhor, poderia ter sido melhor no sentido de capacitar a gente de boas práticas, de se fazer num ambiente remoto de trabalho, que você tem acesso aos de fora, você tem acesso ao sistema da instituição, para incluir informação e tal, ao consultar algum documento. Então, eu avalio que a atenção que a instituição deu para essa temática da segurança da informação foi mediana, poderia ter sido melhor em termos de cuidado com isso, tendo em vista que tudo hoje gira em torno de informações eletrônicas, digitais. E tem setores, tem servidores, enfim, que trabalham com dados sensíveis pela legislação, que a legislação proíbe qualquer tipo de divulgação. Do meu mundo aqui eu não vi uma ação institucional, uma campanha, um evento, uma semana, que dedicasse tempo para isso. Cuidados e boas práticas na gestão de informações no ambiente virtual. Talvez pudesse ter sido um pouco melhor (Entrevistado 11).

Além do que, o Entrevistado 11 também demonstrou preocupação em relação à **segurança de dados e privacidade** devido à expansão do teletrabalho, e destacou atitudes que faz para minimizar isso.

Existe. Porque todas as nossas informações hoje, pessoais ou não, profissionais ou não, estão na nuvem. Estão em ambientes em que a gente não tem total controle. E, enfim, por algum evento que possa acontecer, a gente pode perder tudo que a gente utilizou durante o período que a gente tem de materialização do trabalho. Então essa preocupação passou a existir quando eu comecei a executar o trabalho, e ainda existe. E eu tenho alguns cuidados. Eu tenho, por exemplo, *backups* periódicos que eu faço nos arquivos de trabalho, que estão hoje todos na nuvem. O computador que eu acesso para trabalhar são computadores pessoais meus, então eu tenho muito cuidado com o *link* que eu clico, páginas que eu acesso, enfim. Então procuro não acessar ou fazer alguma coisa que coloque em risco a segurança dessas informações. Não trabalho diretamente com informações sigilosas ou pessoais de servidores, trabalho diretamente com materiais que a gente vai produzindo ao longo do dia a dia. Esses materiais hoje estão armazenados todos na nuvem, de modo que eu consiga acessar em qualquer espaço que eu esteja. Somente eu tenho acesso. E, como eu disse, tem as medidas preventivas, que é principalmente o *backup* e o cuidado no acesso de *links* e outros sites que eu desconheço. Não fiz nenhuma capacitação sobre isso, não fiz. Foram mais boas práticas que eu fui pescando de locais diferentes, eventos, Instagram, enfim, as *lives* que ocorriam na época e a gente ia pegando essas dicas (Entrevistado 11).

O despreparo da maioria das organizações para a transição do trabalho remoto e a pressão para garantir a continuidade dos negócios foram os principais fatores que contribuíram para o aumento dos problemas de segurança durante a pandemia. Ademais, os teletrabalhadores muitas vezes não têm consciência adequada dos riscos de segurança cibernética. Em parte, isso se deve à falta de interesse ou prioridade dada à segurança cibernética pelos usuários (Bispham *et al.*, 2021). Nesse sentido, existe a norma ISO 27001 é o padrão e a referência internacional para a gestão da segurança da informação servindo para que as organizações adotem um modelo adequado de estabelecimento, implementação, operação, monitorização, revisão e gestão de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação. Dentre os benefícios apresentados estão o aumento da confiabilidade e a segurança da informação e dos sistemas, em termos de confidencialidade, disponibilidade e integridade.

A respeito da utilização de equipamento emprestado da universidade, que adota e configura esses equipamentos com todos os protocolos de segurança da informação com a ciência dos empregados. Já equipamento particular (computador, *notebook*) do empregado, não necessariamente ele tem os mesmos protocolos de segurança da informação e nos mesmos padrões que a organização adota, e então, abre-se uma grande possibilidade de incidentes de cibersegurança (acessos indevidos, cliques em conteúdos maliciosos, vírus nos computadores). Por consequência, os dados podem acabar ficando desprotegidos.

Para Borkovich e Skovira (2021), funcionários quando trabalham em casa abandonam as práticas rotineiras de segurança. As pessoas são o elo mais fraco em qualquer organização, abrindo anexos, baixando informações confidenciais em pen drives, encaminhando *e-mails* de trabalho para seus computadores pessoais ou compartilhando documentos que não deveriam. Segundo os autores, geralmente os funcionários recebem algum treinamento em segurança da informação quando ingressam em uma empresa, mas normalmente esse treinamento não é repetido rotineiramente e muito menos reavaliado e readaptado conforme necessidade. Dessa forma, à medida que mais empresas adotam práticas de *home office*, torna-se essencial que tecnologias avançadas, treinamento e conformidade estejam em vigor para garantir que os dados confidenciais da empresa estejam seguros e não corram risco. Uma possível solução para melhorar os processos de segurança das operadoras de telefonia móvel seria o uso de um aplicativo como o *Google Authenticator* por exemplo que emite senhas únicas de curta duração para acessar contas no próprio dispositivo móvel, vinculando assim o acesso ao dispositivo físico em vez de apenas a um número de telefone, melhorando dessa forma.

Apesar da reforma da CLT trazendo aspectos sobre o teletrabalho (art. 75-A até art 75-F), mas não traz previsões específicas a respeito de cibersegurança. Então, atualmente utilizam-se outras legislações, como: a lei geral de proteção a dados pessoais, lei de propriedade industrial, tendências e boas práticas de normas técnicas a respeito de segurança da informação, uma vez que a CLT é omissa no que diz respeito a esse tema no teletrabalho. Aqui, chama-se atenção que a CLT prevê como motivo de demissão os atos que envolvam violação de segredo de empresa, ou seja, não respeitar a proteção a esse tipo de dado no teletrabalho também pode ensejar uma demissão. Além disso, também não é abordado acerca de cibersegurança na legislação do teletrabalho na Administração Pública.

Schneier (2018), traz formas de mitigar os riscos de acessar o sistema do trabalho em casa, tais como treinamento do teletrabalhador até que se chegue num nível de segurança maior; *bug bounty* (programa de recompensas), onde as empresas abrem caminho para que as pessoas testem seus sistemas, enviem o relatório, e após análise pela empresa, e sendo procedente, a empresa os remunera pela falha encontrada. Para o autor, a migração para um mundo cada vez mais digital e conectado traz novas vulnerabilidades. Ele menciona especificamente o aumento do trabalho remoto e como isso expande a superfície de ataque para empresas, uma vez que os dispositivos dos funcionários, ao estarem fora do ambiente controlado do escritório, se tornam pontos vulneráveis. Diante disso, torna-se necessário um investimento na segurança dos dados como aplicativos criptografados, aplicativos mais seguros de comunicação para reunião e aplicativos que bloqueiem acessos pessoais. A organização deve colocar como pilar de valor da

empresa a segurança da informação, estar em conformidade com as leis e investir sempre em cibersegurança. Essa segurança deve vir não só no poder privado, mas também no poder público.

Por meio das entrevistas coletadas, fica evidente a diversidade de perspectivas e preocupações em relação à segurança dos dados na Universidade. Enquanto alguns entrevistados demonstram confiança na responsabilidade institucional e na natureza pública de muitas informações, outros destacam a necessidade de uma abordagem mais proativa por parte da instituição para capacitar e proteger os servidores, especialmente diante da adoção do teletrabalho. A sugestão de investimento em tecnologia e capacitação, bem como a implementação de medidas como VPNs, utilização de antivírus e *backups* regulares, ressalta a importância de uma abordagem abrangente para garantir a segurança das informações. Portanto, cabe à Universidade buscar um equilíbrio nas políticas existentes e a implementação de medidas adicionais para fortalecer a proteção dos dados e promover uma cultura de segurança cibernética entre seus servidores.

Assim, o Quadro 9 apresenta um resumo de acordo com as categorias e sub-categorias, além dos códigos utilizados no Atlas TI comparando o período da pandemia e após a pandemia. Os resultados mostraram que durante a pandemia houve a necessidade de uma rápida adaptação ao trabalho forçado, sem muito planejamento prévio, resultando em uma curva de aprendizado para os servidores; a flexibilidade de horários e a redução de custos e deslocamentos foram as vantagens mais citadas; desvantagens incluíram a falta de treinamento específico e o isolamento social. Após a pandemia, a maioria das vantagens do teletrabalho foi mantida, como a flexibilidade de horários e a melhoria na qualidade de vida; desafios persistem em relação à carga de trabalho e ao isolamento social, mas foram mitigados em parte pela implementação de regimes híbridos; o uso de tecnologia se intensificou, e houve uma maior discussão com a segurança da informação entre os entrevistados. Além disso, segue sendo uma necessidade um maior apoio e envolvimento institucional por meio de treinamentos específicos, apoio psicológico, acompanhamentos e *feedback*. Essas informações refletem as percepções dos servidores da PROPLAN sobre as mudanças e os impactos do teletrabalho durante e após a pandemia, destacando as adaptações feitas e os desafios que ainda permanecem.

Quadro 9 – Resumo dos principais achados

Categoria	Durante a pandemia	Após a pandemia
Vantagens do teletrabalho	Aumento da produtividade, economia de gastos e redução dos custos, qualidade de vida, acompanhamento de perto dos filhos e família, aprendizado na conciliação de agendas pessoais com o trabalho, alimentação melhor, práticas de atividades físicas, tempo com a família e tempo livre. Suspensão do auxílio-transporte e das viagens a trabalho.	No geral as vantagens da pandemia se mantiveram com algumas observações, passou-se a escolher melhores horários para trabalhar sem distrações e interrupções, maior atenção com possíveis sobrecargas de trabalho. Para o servidor: se manteve parte da redução dos gastos, por exemplo: preferência por reuniões <i>online</i> . Por outro lado, exigiu-se gastos com deslocamentos, vestuário e gasolina em dias de trabalho presenciais. Para a universidade: não houve redução devido a modalidade de teletrabalho parcial, sempre existe a presencialidade de alguém na sala, gastando assim água, luz, limpeza, <i>etc</i> . Volta ao pagamento de auxílio transporte para os dias presenciais, e viagens a trabalho.
Desvantagens do teletrabalho	Sobrecarga de trabalhado causada pelo excesso de mensagens no Whatsapp pessoal, excesso de reuniões <i>online</i> , dificuldade em conciliação entre vida profissional e familiar, falta do calor humano e mudança na comunicação. Sensações psicológicas causadas pela Covid-19, além da falta de acompanhamento e apoio da Universidade.	Após o período inicial de aprendizagem, criou-se uma metodologia de trabalho, os entrevistados conseguiram lidar com possíveis conflitos na comunicação. Além disso, as pessoas agora se planejam para atender as demandas de acordo com o horário em que estão disponíveis. A respeito do isolamento social, foi suprido em partes devido a modalidade de teletrabalho parcial. Ainda existe a necessidade de capacitações para melhores práticas de se teletrabalhar e acompanhamento por parte da Universidade.
Evolução do teletrabalho	Foi um período de ajustes e aprendizado, devido a mudança no ambiente de trabalho de presencial para virtual com a necessidade de compra de bens (pc, laptop, mesa, <i>etc</i>) ou empréstimo dos mesmos. A modalidade de trabalho foi 100% <i>online</i> a fim de conter a propagação do vírus. O apoio institucional se deu apenas no empréstimo de equipamentos.	Adaptação total de infraestrutura técnica e tecnológica, com todo o aparato necessário para teletrabalhar. A preferência é pelo atendimento <i>online</i> já que nem sempre as pessoas estão no presencial. Atualmente existe o teletrabalho parcial (presencial + virtual).
Papel das TICs	Algumas dificuldades relacionadas ao manuseio das plataformas de reunião, principalmente para pessoas com o perfil menos digital. Devido ao tempo a mais que se possuía iniciou-se a utilização do Power BI.	Adaptação a utilização das ferramentas virtuais, expansão de outros setores utilizando o Power BI, utilização do sistema Polare para acompanhamento das metas e resultados do PGD. Falha no envolvimento por parte da STI no que diz respeito a boas práticas de segurança das informações, além de capacitação aos servidores.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

5.5 Perspectivas futuras sobre o teletrabalho

A prática do teletrabalho se tornou uma realidade em diversas instituições devido a

mudança ocasionada pela forma de trabalho na pandemia e sua continuidade no contexto pós-pandemia. Diante disso, debateu-se sobre a temática no Governo Federal como um todo e também na UFSB por meio do projeto piloto. As opiniões dos Entrevistados divergem e convergem, mas é inegável que essa modalidade de trabalho trouxe transformações significativas para a dinâmica laboral, suscitando questionamentos sobre seu futuro e impactos no âmbito profissional.

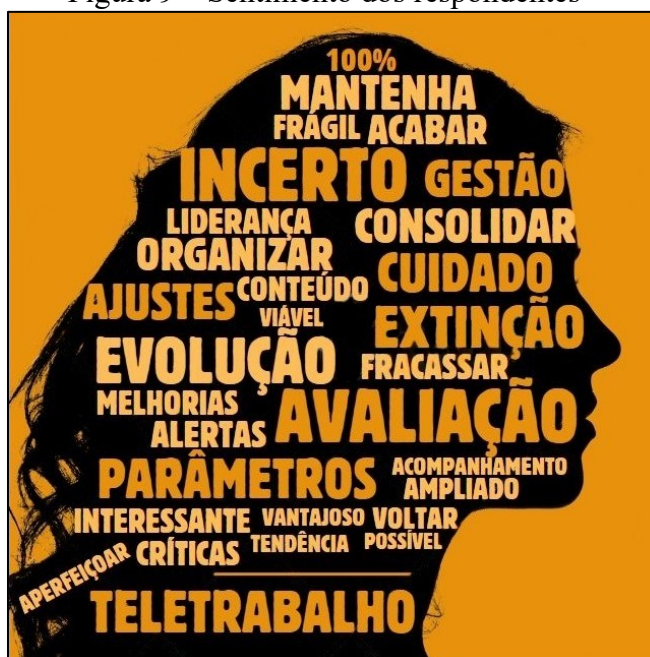
As entrevistas realizadas com os servidores da PROPLAN utilizando a pergunta acerca do futuro do teletrabalho com base no sentimento atual revelaram uma variedade de perspectivas e preocupações dos servidores em relação ao teletrabalho. De maneira geral, observou-se uma tendência à aceitação e até mesmo ao apoio à continuidade do teletrabalho, embora com ressalvas e necessidade de ajustes. Essa percepção positiva é embasada na constatação de que a prática do teletrabalho parcial se mostrou viável e benéfica para a eficiência e produtividade das equipes, além de proporcionar flexibilidade e conciliação entre vida profissional e pessoal.

No entanto, as entrevistas também evidenciaram preocupações e desafios que precisam ser enfrentados para garantir a efetividade e continuidade do teletrabalho a longo prazo. Uma das principais questões levantadas foi a falta da gestão adequada e liderança institucional eficaz para orientar e promover o teletrabalho de forma consistente e igualitária em toda a universidade. A ausência de parâmetros claros para avaliação de desempenho e o uso de ferramentas de avaliação consideradas deficientes foram apontadas como obstáculos para a eficácia do teletrabalho, como por exemplo o sistema Polare utilizado para o cadastro das atividades.

Além disso, houve preocupação com a possibilidade de retrocesso na adoção do teletrabalho, motivado por questões políticas ou pela insatisfação de alguns servidores com a remuneração e condições de trabalho. A incerteza em relação à continuidade do teletrabalho e a falta de um plano claro de consolidação da prática geraram insegurança e apreensão entre os entrevistados.

Em síntese, os respondentes mostraram sentimentos positivos e negativos quanto a isso. Negativos relacionados a incerteza do ambiente, sobre a continuidade ou não do mesmo, a falta de acompanhamento e avaliação eficiente das metas propostas no PGD. Além disso, também criticaram a incerteza dos parâmetros a respeito da possibilidade de integral ou parcial, que fica a critério da chefia. Os positivos tiveram ligação com a tendência de continuidade, viabilidade e vantagens (ver Figura 9).

Figura 9 – Sentimento dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da pesquisa demonstram que a implementação do teletrabalho na UFSB não só atende a objetivos internos de eficiência e modernização, mas também contribui para metas globais de desenvolvimento sustentável. Ao melhorar as práticas de trabalho, reduzir impactos ambientais, promover inovação e fortalecer as instituições públicas, a pesquisa alinha-se com o ODS 8 ((Trabalho Decente e Crescimento Econômico), ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), oferecendo um modelo prático para outras instituições que buscam contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Diante desses achados, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem cuidadosa e deliberada para a gestão e implementação do teletrabalho na UFSB considerando os resultados encontrados na PROPLAN. É essencial que a universidade promova uma liderança eficaz e uma gestão transparente e participativa, estabelecendo parâmetros claros para avaliação de desempenho e garantindo a equidade e a justiça na distribuição e monitoramento das atividades realizadas remotamente.

Finalmente, é fundamental que sejam adotadas medidas para garantir a continuidade e aprimoramento do teletrabalho, reconhecendo seus benefícios potenciais e enfrentando os desafios existentes. Somente por meio de uma abordagem colaborativa e centrada na qualidade de vida e eficiência dos servidores, a UFSB poderá consolidar o teletrabalho como uma prática sustentável e promissora para o futuro da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a evolução do teletrabalho na UFSB, especificamente na PROPLAN, durante e após a pandemia da Covid-19. A metodologia empregada, baseada em uma abordagem qualitativa, mostrou-se eficaz para alcançar os objetivos propostos. A utilização de entrevistas semiestruturadas permitiu explorar de forma aprofundada as percepções dos servidores sobre as mudanças nas atividades laborais, as vantagens e desvantagens do teletrabalho, e a efetividade do projeto-piloto de teletrabalho na UFSB. Ainda, para a coleta de dados secundários utilizou-se de levantamento e análise de documentos. Os documentos disponíveis da UFSB e Governo Federal sobre teletrabalho permitiram verificar as mudanças legais do teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19.

Os resultados revelaram que a adoção do teletrabalho na PROPLAN trouxe benefícios significativos, como a melhoria da qualidade de vida dos servidores, a redução de custos operacionais e o aumento da produtividade. Esses achados estão alinhados com vários ODS da ONU. Por exemplo, o teletrabalho contribui para o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ao promover práticas de trabalho mais flexíveis e melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Também se relaciona ao ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) por incentivar a inovação e o uso eficiente das TICs. Além disso, o teletrabalho apoia o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ao reduzir o tráfego e a poluição urbana, e o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ao modernizar a gestão pública e promover maior transparência e eficiência.

Contudo, também foram identificadas desvantagens, como o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a falta de infraestrutura adequada, que ainda representam desafios para a implementação eficaz dessa modalidade de trabalho. No que diz respeito as mudanças legais, percebeu-se uma Administração Pública voltada para a gestão por resultados. O PGD induz a melhoria do desempenho das instituições públicas federais, com foco na gestão por resultados. Ademais, alinha estratégias organizacionais, entregas das unidades e planos de trabalho dos agentes públicos, buscando, assim, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A pesquisa contribui para a literatura ao oferecer uma análise detalhada do teletrabalho no contexto de uma instituição pública durante e após uma pandemia global. Além disso, os achados podem subsidiar decisões estratégicas para a continuidade ou ajustes do teletrabalho na UFSB e outras instituições que possam se beneficiar dos resultados deste estudo. Entretanto,

a escolha de focar exclusivamente na PROPLAN é uma limitação, uma vez que os resultados podem não ser generalizáveis para outras unidades ou contextos institucionais, inclusive dentro da realidade da UFSB,

Sugere-se que pesquisas futuras expandam o escopo para incluir outras pró-reitorias da UFSB ou outras instituições públicas, de diferentes níveis de governo, para validar e ampliar os achados deste estudo. Adicionalmente, seria benéfico investigar como diferentes modalidades de teletrabalho influenciam a eficiência organizacional e o bem-estar dos servidores em contextos variados, até mesmo para servidores que teletrabalhem no exterior.

Em conclusão, este estudo demonstra que o teletrabalho pode ser uma ferramenta valiosa para a modernização da administração pública, desde que sejam implementadas políticas claras de apoio, transparência das informações, infraestrutura adequada e um acompanhamento contínuo dos impactos sobre os servidores e a instituição por meio de feedbacks regulares. A UFSB, com base nos resultados apresentados, pode considerar o desenvolvimento de estratégias mais robustas para apoiar gestores e servidores na adaptação ao teletrabalho, garantindo um ambiente de trabalho eficiente e inclusivo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S. F. B. *et al.* **O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar.** Cadernos EBAPE.BR, v. 20, n. 6, p. 836-850, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7RgMPwZndxK7Qb6KNcQ5LCL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 set. 2023.
- ANDRADE, P. A. F.; SOUZA, M. J. R. **O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 13, n. 1, p. 91-113, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.55138>. Acesso em: 4 set. 2023.
- ATHANASIADOU, C.; THERIOU, G. **Telework: systematic literature review and future research agenda.** Heliyon, v. 7, n. 10, p. e08165, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>. Acesso em: 1 maio 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRERO, J. M; BLOOM, N.; DAVIS, S.J. **Why working from home will stick.** National Bureau of Economic Research, Working Paper Series, n. 28731, abril 2021. DOI: 10.3386/w28731. Disponível em: https://wfhrefsearch.com/wp-content/uploads/2024/04/WFHResearch_updates_April2024.pdf. Acesso em: 13 abr. 2024.
- BASTOS, G. A. C. **Teletrabalho (telework ou telecommuting): uma nova forma de ver o tempo e o espaço nas relações de trabalho.** [S. l.], [2023]. Disponível em: http://www.lex.com.br/doutrina_26145622_TELETRABALHO_TELEWORK_OU_TELECOMMUNING_UMA_NOVA_FORMA_DE_VER_O_TEMPO_E_O_ESPACO_NAS_RELACOES_DE_TRABALHO.aspx. Acesso em: 6 jul. 2023.
- BISPHAM, M. *et al.* **Cybersecurity in Working from Home: An Exploratory Study.** SSRN Electronic Journal, 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3897380.
- BLAHOPOULOU, J. *et al.* **Telework Satisfaction, Wellbeing and Performance in the Digital Era. Lessons Learned during COVID-19 Lockdown in Spain.** Current Psychology, v. 41, n. 5, p. 2507–2520, 2022.
- BOEGHEIM, B. *et al.* **Indoor Environmental Quality (IEQ) in the Home Workplace in Relation to Mental Well-Being.** Facilities, v. 40, n. 15/16, p. 125–140, 2022.
- BORGES, L. **O que é gestão por resultados?** [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/o-que-e-gestao-por-resultados>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- BORKOVICH, D.; SKOVIRA, R. **Working From Home: Cybersecurity in the Age of Covid-19.** Issues in Information Systems, v. 21, n. 4, p. 234-236, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Debra-Borkovich/publication/354694505_Working_From_Home_Cybersecurity_in_the_Age

of_Covid-19/links/614819b43c6cb310697e0f54/Working-From-Home-Cybersecurity-in-the-Age-of-Covid-19.pdf. Acesso em: 4 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Regulamenta a Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que dispõe sobre o Programa de Habilitação e Certificação para o Teletrabalho no âmbito do Poder Executivo federal, altera a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.576, de 25 de setembro de 2008. Altera a Tabela A do Anexo III ao Decreto no 71.733, de 18 de janeiro de 1973, que regulamenta a Lei no 5.809, de 10 de outubro de 1972, que dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 setembro de 2008. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6576.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 29 de dezembro de 2023. Altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dezembro de 2023. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11872.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF, 13 março 2020. Seção 1, p.13.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 31 julho 2023. Seção 1, p.57.

BRASIL. Instrução Normativa nº 28, de 25 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto à autorização para o serviço extraordinário, à concessão do auxílio-transporte, do adicional noturno e dos adicionais ocupacionais aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais, nos termos da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, e dá outras providências. Brasília, DF, 26 março 2020. Seção 1, p.43.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário

Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul.2017. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em:
15 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez.2011. Disponível em:
https://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l12551.htm. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o Programa de Habilitação e Certificação para o Teletrabalho no âmbito do Poder Executivo federal, altera a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 set.2022. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 05 mai. 2024.

BRASIL. Portaria nº 356, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF, 12 março 2020. Seção 1, p.185.

BRASIL. Portaria nº 2.170, de 25 de novembro de 2016. Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos da Anvisa. Disponível em:
<http://138.68.60.75/images/portarias/novembro2016/dia28/portaria2170.pdf>. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis5452.htm#art6. Acesso em: 04 set. 2023.

CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. de. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa** (ISSN 2447-8024), [S. l.], v. 3, n. 2, p. 71–86, 2018. Disponível em:
<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>. Acesso em: 01 jul. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Teletrabalho no Brasil e**

Mundo. Legislações comparadas: estudos de relações do trabalho. Brasília: CNI, 2020. 58 p.il. Disponível em: <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Teletrabalho%20no%20Brasil%20e%20mundo.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

CONSTANTINO, G.L.G. **Determinantes da satisfação no trabalho e seus reflexos no desempenho:** um estudo com servidores de uma universidade federal. 2019. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 2019. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/profiap/files/2019/07/TCF-PROFIAP-Giovani-Constantino.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2023.

CUSTODIO, R.L; SANTOS, J.V.J. **Teletrabalho e inteligências artificiais:** Como o uso de tecnologias durante o distanciamento social promove, evolui e otimiza o funcionamento jurisdicional. 2021. Disponível em: <https://www.tjba.jus.br/portal/wp-content/uploads/2021/07/Teletrabalho-e-inteligencias-artificiais-como-o-uso-de-tecnologias-durante-o-distanciamento-social-promove-evolui-e-otimiza-o-funcionamento-jurisdicional.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2024.

DE MASI, D. **O ócio criativo.** Tradução de Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEVESA, M. L. **A importância da comunicação no contexto organizacional.** 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais Ramo: Gestão de PME) – Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2016. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A7ncias%20Empresariais.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024

ENSSLIN, L; *et al.* **Processo de análise bibliométrica.** Processo técnico com patente deregistro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.

EUROFOUND. **The rise in telework:** Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.

FALCÃO, T. M. G. M. **Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais.** 2021. 92f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

FARIA, J. L. F. **Desenho do teletrabalho:** percepções e práticas. 2020. 181 f. Dissertação(Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do SERPRO e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, 2020.

GIAUQUE, D; *et al.* Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. **Public Personnel Management**, vol. 51, no. 3, 2022, pp. 263–290.

GIBBS, M; *et al.* **Work from Home and Productivity**: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals. 2023. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/721803>. Acesso em: 13 abr. 2024.

GIOIA, D. A.; *et al.* Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, 5, 363-383, 1994.

GÓES, G. S.; *et al.* Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura IPEA**, n. 47, abr./jun., 2020.

GOÉS, G. S.; MARTINS, F. dos S. Nota Técnica Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. In: **Carta de Conjuntura**, n. 41, abr./jun.2020. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/imagaries/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF. Acesso em: 01 ago. 2023.

GOULART, J. O. **Teletrabalho-Alternativa de Trabalho Flexível**. São Paulo: Senac, 2009.

GOMES, E. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

GOV. **Quem já implementou**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acesso em: 09 jul. 2023.

GOV. **Governo reduz gastos públicos em R\$ 466.4 milhões com teletrabalho**. 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/governo-reduz-gastos-publicos-em-r-466-4-milhoes-com-teletrabalho>. Acesso em: 09 jul. 2023.

GOV. **Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho**. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 14 mar. 2024.

GOV. **Painel de implementação**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 14 mar. 2024.

GLASER, J.; *et al.* The impact of learning demands, work-related resources, and job stressors on creative performance and health. **Journal of Personnel Psychology**, 2015, 14(1), 37-48. doi: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000127>

HALF, R. **Guia salarial 2024**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/non-indexed/insights/Guia-salarial-2024-Robert-Half-BR.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2024.

HARPAZ, I. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, v. 51, n. 2, p. 74-80, 2002.

HERÉDIA, T. **Alta na demanda, custos elevados e baixa concorrência explicam elevação no preço das passagens este ano.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/alta-na-demanda-custos-elevados-e-baixa-concorrancia-explicam-elevacao-no-preco-das-passagens-este-ano/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD COVID19) 2020.** Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 06 jul. 2023.

ILIES, R.; *et al.* When Can Employees Have a Family Life? The Effects of Daily Workload and Affect on Work-Family Conflict and Social Behaviors at Home. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1368-1379, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/IEC 27001:2013** - Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements. Geneva: ISO, 2013.

IRAWANTO D.; *et al.* Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. **Economies**, v. 9, n. 3, p. 96, 2021.

JÄMSEN, R.; *et al.* Employees Perceptions of Relational Communication in Full-Time Remote Work in the Public Sector. **Computers in Human Behavior**, v. 132, p. 107240, 2022.

JUNIOR, A. R. F.; SILVA, F. C. **O TELETRABALHO E SUA IMPLEMENTAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Perspectivas e Desafios.** 2017. Disponível em: http://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/12-_o_teletrabalho_e_sua_implementacao_no_servico_publico_ananias_r_fernandes_junior.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

KALUZA, A. J; ROLF, V. D. Telework at Times of a Pandemic: The Role of Voluntariness in the Perception of Disadvantages of Telework. **Current Psychology** (New Brunswick, N.J.), p. 1–12, 2022.

KAWASAKI, O.D.H.H. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional.** 2021. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Florestal. 2021.

KELLY, J. A.; *et al.* Assessing Preference and Potential for Working from Anywhere: A Spatial Index for Ireland. **Environmental and Sustainability Indicators**, vl. 15, p. 100190, 2022.

LANGLEY, A. Strategies for theorization from process data. **The Academy of Management Review**, v. 24, n.4, p. 691-710, 1999.

LOIA, F; PAOLA, A. Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. **Sustainability** (Basel,

Switzerland), v. 13, n. 9, p. 4823, 2021.

MADAN, R.; ASHOK, M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda, **Government Information Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 101774, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>.

MARCHESINI, L. **Servidores federais resistem a voltar ao trabalho presencial e vão à Justiça**, 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/11/servidores-publicos-resistem-a-voltar-ao-trabalho-presencial-e-vao-a-justica.shtml>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MARK, G.; *et al.* **The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress**. 2008. Disponível em: <https://ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2024.

MELE, V; *et al.* Thanks, but no thanks. Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2021.

MELE, V.; KATTEL, R.; BELARDINELLI, P. Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. **Public Administration Review**, v. 83, n. 3, p. 536-553, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13734>. Acesso em: 21 ago. 2024.

MELO, J. **Judiciário ganha agilidade com uso de inteligência artificial**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/judiciario-ganha-agilidade-com-uso-de-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 09 mai. 2024.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...**Rio de Janeiro: **Qualitymark**: ABRH-Nacional, 1999.

MELLO, A; *et al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas 124 alall center/contact center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MICROSOFT. **A próxima grande ruptura é o trabalho híbrido – estamos prontos?** 2021. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

MIHAILOVIĆ A; *et al.* COVID-19 and Beyond: Employee Perceptions of the Efficiency of Teleworking and Its Cybersecurity Implications. **Sustainability** (Basel, Switzerland), v. 13, n. 12, p. 6750, 2021.

MILES, M. B.; HUBERMAN A. M. **Qualitative data analysis**. London: **Sage Publication**, 1994.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Balanco do Ministério da Economia registra quase 81mil servidores em trabalho remoto**. 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/07/balanco-do-ministerio-da-economia-registra-quase-81-mil-servidores-em-trabalho-remoto>. Acesso em: 07 jul. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Novas Regras de Teletrabalho na Administração**

Pública Federal. 12 slides. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/apresentacao-teletrabalho.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julhode-2020-269669395>. Acesso em: 07 jul. 2023.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, edição 170, p. 92, 31 ago. 2018.

MIT. **Países distintos, home office distinto.** 2019. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/como-os-paises-vem-se-adaptando-ao-trabalho-remoto>. Acesso em: 24 abr. 2024.

MOURATIDIS, K.; SEBASTIAN, P. COVID-19 Impact on Teleactivities: Role of Built Environment and Implications for Mobility. *Transportation Research. Part A, Policy and Practice*, v. 158, p. 251–270, 2022.

NEMETH, C.; ROGERS, J.; BROWN, K. Devil's advocate vs. authentic dissent: Stimulating quantity and quality. *European Journal of Social Psychology*, v. 31, p. 707-720, 2001.

OAKMAN J; *et al.* A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home: How Do We Optimise Health? *BMC Public Health*, v. 20, n. 1, p. 1825, 2020.

ORTIZ-LOZANO, J. M; *et al.* Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration. *Sustainability* (Basel, Switzerland), v. 13, n. 16, p. 8931, 2021.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work.** In: COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. 05 jun. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf. Acesso em: 06 jul. 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

PAIVA, F. **34% dos brasileiros com smartphone já usaram ChatGPT.** Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/noticias/06/03/2024/34-dos-brasileiros-com-smartphone-ja-usaram-chatgpt/>. Acesso em: 10 mai. 2024.

PALOSCHI, A. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos: diretrizes para universidades públicas.** Dissertação (Mestrado em Mestrado

Profissional Programa de Pós-Graduação em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2022. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/27610/1/aspectosinfluenciampraticatelet_rabalho.pdf. Acesso em: 03 mar. 2023.

PARRY, J.; *et al.* Working from home under COVID-19 lockdown: Transitions and tensions. University of Southampton. 2021.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage, 1990.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2020 a 2024. Disponível em: https://ufsb.edu.br/propa/images/CPOR_DIRPLAN/PDI_2020-2024_aprovado_Consumi.pdf

PERLOW, L.; *et al.* Stop the Meeting Madness. **Harvard business review**, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>. Acesso em: 13 mar. 2024.

PESSOA, F. **O excesso de reuniões online durante a pandemia gerou um novo fenômeno, a “Fadiga do Zoom”**, 2021. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/o-excesso-de-reuni%C3%B5es-online-durante-pandemia-gerou-um-felippe-pessoa?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card. Acesso em: 07 abr. 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório do desenvolvimento humano 2015: o trabalho como motor do desenvolvimento humano**. Nova York, 2015. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/relatorios-de-desenvolvimento-humano/relatorio-do-desenvolvimento-humano-200014.html>. Acesso em: 09 set. 2023.

PROPLAN. **Sobre a PROPLAN**. 2023. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/proplan/>. Acesso em 04 mar. 2024.

RERUP, C.; FELDMAN, M. Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. **Academy of Management Journal**, v. 54, p. 577-610, 2011.

ROŽMAN, M; ČANČER, V. Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: The case in Slovenia. **Employee Relations**, v. 44, n. 7, p. 63-80, 2022.

SANTOS, L. S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 2020.

SANTOS, V.M.; SARAIVA, G. Liderança à distância. **GV Executivo**, v. 9, n. 4, 2020.

SCHNEIER, B. **Click Here to Kill Everybody: Security and Survival in a Hyper-connected World**. New York: W. W. Norton & Company, 2018.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M. A gestão do teletrabalho: Nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.10, n.3, 2015.

SILVA, A. M. S. S. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. Congresso internacional de direito e contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede, 3. 2015. Santa Maria. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 6 set. 2023.

SILVA, F. C.; JUNIOR, A. R. F. **O teletrabalho e sua implementação no serviço público**. 2017, 24fl. Trabalho de conclusão de curso (Pós graduação), Escola de Governança Pública do Estado do Pará.

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de administração e contabilidade da universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SILVA, S. W. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 16, n. 16, p. 7-273, jan./jun., 2018. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/877/877> Acesso em: 28 abr. 2023.

SINTUFRJ. **GT pretende regulamentar trabalho externo**. Nov/2020. Disponível em: <https://sintufrj.org.br/2020/11/gt-propoe-regulamentar-trabalho-externo/>. Acesso em: 07 jul. 2023.

SOBRATT. **Cartilha Teletrabalho após as olimpíadas**. 2017. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/1__010917_af_cartilha_teletrabalho_apos_olimpiada1.pdf. Acesso em: 19 ago. 2024.

SOGA, L. R; *et al.* Unmasking the Other Face of Flexible Working Practices: A Systematic Literature Review. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 648–662, 2022.

SOUSA-UVA M; *et al.* Telework during the COVID-19 Epidemic in Portugal and Determinants of Job Satisfaction: a Cross-Sectional Study. **BMC Public Health**, v. 21, n. 1, p. 1–11, 2021.

SOBRATT. **O futuro do trabalho no Brasil**. 2023. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/O_FUTURO_DO_TRABALHO_NO_BRASIL_1671387942.pdf. Acesso em: 06 jul. 2023.

SPARKS, N. **Diário de uma paixão**. 1. ed. São Paulo: Novo Conceito, 2010.

STN. **Tesouro Gerencial**. 2024. Disponível em: <https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

TODISCO, L.; *et al.* The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19. **Management Decision**, v. 61,

n.13, p. 85-102, 2023.

UFSB. **UFSB implementa projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Itabuna, 22 de Março de 2023. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/ultimas-noticias/4009-ufsb- implementa-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>. Acesso em 05 ago. 2023.

VELOSO, C. **Oração ao tempo**. 1979.

WILLIAMSON, S.; *et al.* Public Servants Working from Home during the Pandemic: Who Gained and Who Lost? **Australian Journal of Public Administration**, 2023.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L. **Working during the Pandemic**: The future of work is hybrid, Public Service Research Group, Canberra, Australia, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/34BL6LU>. Acesso em: 17 mar. 2024.

WILLIAMSON, S.; *et al.* The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? **Australian Journal of Public Administration**, v. 81, n.4, p. 640–648, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8500.12556>. Acesso em: 17 mar. 2024.

WIRTZ, Bernd W.; WEYERER, Jan C.; GEYER, Carolin. Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 7, p. 596-615, 2019.

WOOD, S.; *et al.* Satisfaction with One's Job and Working at Home in the COVID-19 Pandemic: A Two-Wave Study. **Applied Psychology**, 2022.

YOUNG, M. M.; *et al.* Artificial discretion as a tool of governance: a framework for understanding the impact of artificial intelligence on public administration. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 2, n. 4, p. 301-313, 2019.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

A fim de atender ao objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos, será feita uma entrevista com os servidores pertencentes a PROPLAN, na UFSB.

Categoria	Perguntas propostas
Atividades laborais	Quais são as principais atividades do seu trabalho?
	Como essas atividades eram desenvolvidas antes da pandemia (presencial)? Essas atividades mudaram com o trabalho remoto forçado (ou seja, com a pandemia)? Se sim, quais foram as principais mudanças?
	Houve modificações nas atividades a partir do teletrabalho (o trabalho remoto voluntário)? Quais foram essas modificações?
	Quais suas motivações para aderir ao teletrabalho?
	Quais as principais mudanças em termos de comunicação com chefias e colegas de trabalho?
	Como você avalia essas mudanças na comunicação?
	Na sua percepção, houve mudanças em termos de produtividade? Como você avalia essas mudanças? E em termos de satisfação? Por quê?
Vantagens e desvantagens do teletrabalho	Você precisou aprender alguma habilidade nova para realizar o teletrabalho e como você adquiriu esses conhecimentos e habilidades?
	Você sentiu falta de treinamento ou capacitação a ser oferecido pela UFSB para te ajudar na adaptação ao teletrabalho? Quais? Como isso teria ajudado a desempenhar melhor as atividades? Dê exemplos.
	Você se sentiu mais motivado com o teletrabalho? Se sim, poderia descrever como isso ocorreu?
	Quais foram seus principais desafios enfrentados ao aderir ao teletrabalho? E no trabalho remoto (período da pandemia)?
	Quais vantagens você identificou ao trabalhar de casa?
	Quais desvantagens ou desafios você enfrentou ao realizar teletrabalho?
	O teletrabalho teve algum impacto em sua rotina diária ou bem-estar pessoal? Se sim, quais foram esses impactos?
	Você realizou algum investimento próprio em infraestrutura tecnológica (pc, <i>webcam</i> , notebook, microfone) ou infraestrutura física (escritório, cadeira, mesa etc) para auxiliar a realizar o teletrabalho? Quais?

Papel das TICs	<p>Foi possível realizar suas atividades de modo eficiente, sem atrasos ou falhas ocasionadas pela diferença no ambiente de trabalho? As TICs tiveram alguma influência sobre isso? Quais?</p> <p>Há alguma preocupação sua com segurança de dados e privacidade devido à expansão do teletrabalho?</p> <p>Como a instituição tem lidado com essas questões?</p>
Outros aspectos	<p>Você acredita que a continuidade do teletrabalho pode influenciar suas decisões de longo prazo em relação à sua carreira na UFSB? Por quê?</p> <p>Quais melhorias podem ser implementadas para a continuidade do teletrabalho?</p> <p>Qual é a sua visão para o futuro do teletrabalho na UFSB com base no seu sentimento atual?</p> <p>Como você se sente em relação ao teletrabalho? Está satisfeito com ele ou tem alguma preocupação específica?</p> <p>Você acredita que existem métricas ou indicadores capazes de avaliar a efetividade do projeto-piloto na UFSB? Quais?</p> <p>Gostaria de acrescentar algo mais nesta entrevista?</p>