

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

EUNICE LIMA DOS SANTOS

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: IMPACTOS DO TELETRABALHO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA**

CURITIBA

2025

EUNICE LIMA DOS SANTOS

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: IMPACTOS DO TELETRABALHO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA**

**Management and Performance Program: impacts of teleworking at the Federal
University of Southern Bahia**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira

CURITIBA

2025



[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**



EUNICE LIMA DOS SANTOS

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: IMPACTOS DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO SUL DA BAHIA**

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: 24 de Fevereiro de 2025

Dr. Oseias Santos De Oliveira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Geraldino Carneiro De Araujo, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Dra. Gisele Do Rocio Cordeiro, Doutorado - Centro Universitário Internacional Uninter

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 25/02/2025.

Esta dissertação é dedicada ao meu marido e meu filho,
este, pela alegria e força que faz brotar no meu coração todos os dias,
aquele pelo companheirismo e compreensão nos momentos difíceis.

À minha mãe, pelo auxílio sempre presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, sem o qual não haveria vida, nem força, nem obra alguma, tudo é por meio d'Ele e para Ele.

Ao meu marido, meu amigo e companheiro, pela ajuda imprescindível no cuidado do nosso filho enquanto eu me debruçava sobre esta pesquisa, correndo para conseguir cumprir os prazos.

Ao meu filho, meu pequeno Asafe, seus olhinhos brilhantes e inocentes me deram a força necessária para terminar este trabalho e realizar este sonho, amo-te de uma maneira intensa e incondicional.

À minha amada mãe, que mesmo cansada e atarefada não poupou esforços para me auxiliar sempre que eu precisei.

Aos colegas de mestrado pela generosidade, apoio e força que tanto me ajudaram nesta caminhada, árdua, mas exitosa.

Ao meu orientador pela dedicação, paciência e orientações assertivas, ações que me permitiram galgar mais conhecimento. Seus ensinamentos foram verdadeiramente preciosos para mim.

RESUMO

SANTOS, Eunice Lima dos. **Programa de Gestão e Desempenho: impactos do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia**. 2025. 143 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2025.

Esta pesquisa objetiva analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, com foco nas percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia quanto às compreensões dos impactos, desafios, benefícios e continuidade desta modalidade de trabalho no contexto da instituição. Para isto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, pautada por uma pesquisa descritiva e organizada na forma de um estudo de caso exploratório. A base teórica foi estruturada a partir de estudos científicos sobre a temática do teletrabalho (histórico, conceituação e aplicação na Administração Pública), bem como de pesquisas que tratavam da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e de Gestão do Desempenho, que apresentam asserções afins à temática central. Ainda foi realizado um estado da arte por meio de pesquisa em teses e dissertações que abordavam a temática do teletrabalho no contexto das universidades públicas federais, com um recorte temporal de 2019 a 2023. A coleta de dados foi realizada a partir de documentos que emanam do macro sistema educacional bem como daqueles produzidos no contexto institucional e da aplicação de questionários aos técnico-administrativos e gestores lotados na Reitoria da UFSB. Foi possível depreender desta pesquisa que os participantes do PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia estão muito satisfeitos com o programa e gostariam que ele fosse implementado em definitivo na Universidade. Neste sentido, consideram que os benefícios provenientes do teletrabalho como a flexibilidade de tempo e local de trabalho e a maior proximidade com os familiares superam os desafios que a modalidade acarreta, a exemplo da baixa interação com a equipe de trabalho e o aumento nos gastos domésticos.

Palavras-Chave: Administração Pública. Teletrabalho. Gestão de Desempenho. Universidade Federal do Sul da Bahia

ABSTRACT

SANTOS, Eunice Lima dos. **Management and Performance Program: impacts of teleworking at the Federal University of Southern Bahia**. 2025. 143 pages. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) - Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2025

This research aims to analyze the implementation of teleworking governed by the Management and Performance Program, focusing on the perceptions of technical-administrative employees and managers at the Federal University of Southern Bahia regarding their understanding of the impacts, challenges, benefits, and continuity of this type of work, in the context of the institution. For this, a qualitative approach was used, guided by descriptive research and organized as an exploratory case study. The theoretical basis was structured based on scientific studies on the subject of teleworking (history, conceptualization and application in Public Administration), as well as research that dealt with Quality of Life at Work (QWL) and Performance Management, which present assertions related to the central theme. state of the art was also carried out through research into theses and dissertations that addressed the topic of teleworking in the context of federal public universities, with a time frame from 2019 to 2023. Data collection was carried out based on documents emanating from the macro educational system and those produced in the institutional context, as well as the application of questionnaires to administrative technicians and managers assigned to the UFSB Rectory. It was possible to infer from this research that the PGD participants at the Federal University of Southern Bahia are very satisfied with the program and would like it to be definitively implemented at the University. In this sense, they consider that the benefits arising from teleworking, such as flexibility of time and place of work and greater proximity to family members, overcome modality's challenges, such as low interaction with the work team and the increase in domestic expenses.

Keywords: Public Administration. Teleworking. Performance Management. Federal University of Southern Bahia

LISTA DE SIGLAS

IES – Instituição de Ensino Superior

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

CPAPGD - Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

RFB - Receita Federal do Brasil

MPU - Ministério Público da União

AGU - Advocacia Geral da União

CGU - Controladoria Geral da União

STF - Supremo Tribunal Federal

INSS - Instituto Nacional da Seguridade Social

PGOR - Programa de Gestão Orientada para Resultados

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

IFE - Instituição Federal de Ensino

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

E-gov - Governo Eletrônico

IN - Instrução Normativa

UNIR - Universidade Federal de Rondônia

ICHS/UFF - Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda da Universidade Federal Fluminense

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

TRT-8 - Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região

UFPA - Universidade Federal do Pará

PRGAF - Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

CUNI - Colégio Universitário

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados das Dissertações: Classificação Do Material Pesquisado: “Teletrabalho”	27
Quadro 2: Dados das Dissertações: Classificação do Material Pesquisado: “ <i>Home Office</i> ”	31
Quadro 3: Dados das Dissertações: Classificação do Material Pesquisado: “Administração Pública”	32
Quadro 4: Vantagens/Aspectos Positivos: Percepções mais Recorrentes dos Servidores em Trabalho Remoto durante a Pandemia.....	37
Quadro 5: Desvantagens/Aspectos Negativos: Percepções mais Recorrentes dos Servidores em Trabalho Remoto durante a Pandemia	39
Quadro 6: Estruturação do Questionário Designado aos Técnicos-Administrativos..	60
Quadro 7: Estruturação do Questionário Designado aos Gestores.....	60
Quadro 8: Percurso Metodológico Proposto.....	64
Quadro 9: Perfil Sociodemográfico e Funcional dos Técnico-Administrativos Participantes do Estudo.....	73
Quadro 10: Experiência com o Teletrabalho.....	75
Quadro 11: Nível de Satisfação com o Sistema POLARE.....	90
Quadro 12: Perfil Sociodemográfico e Funcional dos Gestores da UFSB Participantes do Estudo.....	94
Quadro 13: Produtividade e Desempenho dos Subordinados que estão em Regime de Teletrabalho.....	95
Quadro 14: Nível de Satisfação com o POLARE na Percepção dos Gestores da UFSB.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teses e Dissertações Consultadas no Período (2019-2023) no Catálogo de Dissertações e Teses da Capes.....	27
Tabela 2: Pró-Reitorias X Técnico-Administrativos UFSB	58
Tabela 3: Imóveis Cedidos para o Funcionamento dos CUNIs.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aspectos Positivos do Teletrabalho X Frequência.....	38
Gráfico 2: Aspectos Negativos do Teletrabalho X Frequência.....	40
Gráfico 3: Vantagens do Teletrabalho na Percepção dos Servidores Técnico- Administrativos da UFSB.....	80
Gráfico 4: Desvantagens do Teletrabalho na Percepção dos Servidores Técnico- Administrativos da UFSB.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interface Inicial do Sistema POLARE	72
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivo Geral.....	14
1.3 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Estrutura do Trabalho.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Teletrabalho: Histórico e Conceituação.....	18
2.2 Teletrabalho na Administração Pública.....	21
2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	23
2.4 Estado da Arte: O Teletrabalho nas Universidades Públicas.....	26
2.4.1 Principais Definições: Teletrabalho, Trabalho Remoto e <i>Home Office</i>	33
2.4.2 O Trabalho Remoto Realizado Nas Universidades Públicas Federais durante o Período Pandêmico e as Principais Percepções dos Servidores.....	35
2.4.3 A Viabilidade de Implementação do Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino após a Pandemia.....	41
2.5 Qualidade de Vida no Trabalho	46
2.6 Gestão do Desempenho.....	50
2.6.1 Gestão do Desempenho Orientado para Resultados.....	53
3. METODOLOGIA.....	56
3.1 Sujeitos da Pesquisa.....	57
3.2 Coleta de Dados.....	59
3.3 Aspectos Éticos da Pesquisa.....	62
3.4 Percurso Metodológico.....	63
3.5 Caracterização do Local de Pesquisa.....	65
3.6 Objeto de Estudo.....	68
4. ANÁLISE SITUACIONAL.....	69
4.1 A Implementação do PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia.....	69
4.2 Percepções dos Técnico-Administrativos.....	72

4.3 Perspectivas dos Gestores acerca do Teletrabalho na UFSB.....	94
5. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO.....	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	122
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GRUPO 1 - TÉCNICOS.....	130
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO GRUPO 2 – GESTORES.....	136

1. INTRODUÇÃO

Durante o período pandêmico, de proporção global, em decorrência da Covid-19¹, o teletrabalho se tornou a principal, quiçá, a única modalidade possível de regime de trabalho sendo que as organizações públicas e privadas se valeram desta modalidade para se manterem em funcionamento apesar do isolamento social. Segundo pontua Santos (2022), consoante dados da Organização Internacional do Trabalho, aproximadamente 23 milhões de pessoas da América Latina e do Caribe estavam atuando em regime de trabalho remoto durante o segundo trimestre de 2020, o que demonstra a expansiva adesão desta modalidade enquanto alternativa para a continuidade das atividades econômicas durante o distanciamento social imposto pela pandemia.

No Brasil, no âmbito da Administração Pública, o regime do teletrabalho, embora já existente, ainda era incipiente antes do *lockdown* imposto em virtude da pandemia de Coronavírus e, muito embora a experiência tenha se mostrado exitosa para alguns órgãos públicos como o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, o Tribunal de Contas da União (TCU), a Advocacia Geral da União (AGU) e a Receita Federal do Brasil (RFB), esta modalidade estava muito aquém de se tornar uma prática comum no setor público (Lucas e Santos, 2021).

Assim, impulsionado pela grave crise sanitária pela qual o Brasil passava, foi promulgada a Instrução Normativa n. 21 de 16 de março de 2020 que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) no que se refere às medidas de proteção para enfrentamento do Covid-19, a qual, dentre outras medidas, facultou à autoridade máxima de cada entidade a adoção de trabalho remoto como regime de jornada, o que promoveu o aumento substancial da adoção desta modalidade pelos órgãos públicos (Almeida, 2021).

Pouco tempo depois, a Administração Pública Federal instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por meio da Instrução Normativa n. 65 de 30 de julho

¹ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Foi descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Foi caracterizada como pandemia em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde. 2021.

de 2020, com o intuito de regulamentar o regime de teletrabalho no âmbito federal. Esta normativa estabeleceu os critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades que manifestassem interesse em implantar o PGD, durante o período pandêmico, ou depois dele. Conforme este programa, o controle de frequência dos servidores públicos seria substituído por uma gestão baseada em resultados, possibilitando, assim, uma flexibilidade quanto ao local e horários de execução do trabalho, vez que o foco estaria voltado à entrega de resultados. Cabe destacar que a adesão da entidade pública federal ao PGD é facultativa, entretanto, uma vez que a opção pela adesão tenha sido feita, o órgão deve atender aos dispositivos constantes na Instrução Normativa n. 65/2020. (Brasil, 2020).

Fato é que a pandemia do Covid-19 alterou profundamente o formato de vida e de consumo das pessoas, visto que um cenário modificado ficou conhecido como o “novo normal” e alterou a rotina e realidade da sociedade, fazendo com que as organizações (públicas ou privadas) se adequassem a esta nova realidade (Xavier, 2023). Neste contexto, é possível encontrar significativos estudos que abordam os desafios enfrentados pelos teletrabalhadores durante o período da pandemia, mas também sobre a adaptação deles ao home office, e a possibilidade de expansão do teletrabalho em vista das mudanças ocorridas na sociedade (Alves; Amorim; Bezerra, 2021); (Almada; Chweih, 2021) e (Fischer; Amorim, 2023).

No entanto, no espaço público brasileiro, em especial, no âmbito das universidades públicas, o estudo desta temática ainda se mostra incipiente, concentrando o maior número dos trabalhos acadêmicos em abordar as perspectivas e adaptabilidade dos servidores que atuaram em teletrabalho durante o período da pandemia e sob a égide da Instrução Normativa n. 21/2020, ao passo que trabalhos que se concentram em estudar as Universidades que aderiram ao teletrabalho regido pela Instrução Normativa n. 65/2020, e mais recentemente o Decreto n. 11.072/2020 e a Instrução Normativa n. 24/2023 no período pós-pandêmico são muito poucos.

Em vista disto, este trabalho tem seu foco na pesquisa acerca da implementação de um Projeto-Piloto que instituiu o regime de teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), tendo como principal motivação para a escolha do tema e do local de realização da pesquisa a experiência vivenciada pela pesquisadora enquanto servidora da aludida Universidade, desde o ano de 2021,

portanto, durante o período de teletrabalho compulsório, e recentemente nos moldes do teletrabalho facultativo em um novo contexto social pós pandêmico. Além disto, em que pese a crescente adesão dos órgãos públicos ao Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal, a abordagem desta temática no âmbito das Universidades públicas federais ainda é bastante escassa, o que requer uma reflexão mais aprofundada.

Deste modo, a análise das percepções e avaliações dos servidores participantes do Projeto-piloto da UFSB pode contribuir para uma nova perspectiva acerca do teletrabalho como uma ferramenta de gestão e eficiência das organizações públicas, além de possibilitar uma efetiva reflexão acerca da melhoria da qualidade de vida dos servidores.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa que se pretende explorar por meio desta pesquisa se pauta na seguinte indagação: quais são as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores lotados na Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia quanto aos impactos, desafios e benefícios da implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, e quais fatores influenciam a viabilidade de permanência desta modalidade na Instituição?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, com foco nas percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia quanto as compreensões dos impactos, desafios, benefícios e continuidade desta modalidade de trabalho no contexto da instituição.

1.3 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral desta pesquisa seja alcançado são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Explorar o conceito e dimensões do teletrabalho no contexto geral da sociedade e, no âmbito das universidades públicas federais a partir das disposições do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em conformidade com a legislação vigente;
2. Identificar o nível de satisfação e de aceitação, bem como as vantagens e desvantagens, da instituição do Programa de Gestão e Desempenho entre os servidores e gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia;
3. Distinguir a existência de possíveis deficiências e benefícios do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da percepção dos gestores e dos técnico-administrativos participantes do programa, notadamente quanto à viabilidade de implementação definitiva do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia;
4. Apresentar um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante do estudo, com a síntese dos resultados encontrados e um diagnóstico a partir da percepção dos servidores participantes do Projeto-Piloto, que expresse contribuições para a avaliação final da Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPAPGD) da Universidade Federal do Sul da Bahia.

1.4 Justificativa

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal representa uma nova dinâmica de trabalho no âmbito da administração pública federal, com foco no desempenho e na eficiência dos serviços prestados ao cidadão, substitui o controle de frequência pela gestão por resultados, com foco na entrega das tarefas realizadas pelos servidores, além disto, em razão da flexibilidade de tempo e espaço, o PGD oportuniza maior flexibilidade e qualidade de vida ao servidor.

Apesar da relevância do tema, não apenas para a administração pública, mas também para toda a sociedade, especialmente o usuário dos serviços públicos, os estudos sobre o teletrabalho regido pela PGD em Instituições Federais de Ensino ainda são muito incipientes, em virtude da escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, o que demonstra a relevância desta pesquisa no campo da administração pública.

Neste sentido, o presente estudo propõe uma contribuição que se traduz em um melhor entendimento acerca do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito de uma Universidade pública, a partir da exploração das percepções acerca das experiências vividas pelos participantes do programa, em especial sobre a adaptação, satisfação e interesse em tornar o teletrabalho regido pelo PGD um regime definitivo de trabalho.

Desta forma, foram escolhidos como sujeitos da pesquisa os servidores técnico-administrativos e Pró-Reitores que exercem suas atividades nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Sul da Bahia. A escolha deste grupo se deve especialmente ao relacionamento mais delineado entre subordinados e chefia que existe nestes ambientes. Para além disto, há um interesse particular da pesquisadora pelo tema, isto porque como servidora da UFSB lotada na Reitoria há 3 anos pode-se vivenciar o teletrabalho compulsório, em virtude da pandemia da Covid-19, e mais recentemente o teletrabalho regido pelo PGD, de adesão voluntária. Deste modo, destaca-se especial interesse em conhecer as percepções dos demais servidores que aderiram ao PGD e contribuir para a avaliação final do Programa.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo se refere à introdução, quando apresenta uma visão geral sobre o tema pesquisado, os objetivos da pesquisa pretendida, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico da pesquisa, no qual são apresentadas as principais bases teóricas que permeiam a temática do teletrabalho

em uma visão geral e sua inserção na Administração Pública, especialmente com o Programa de Gestão e Desempenho. Assim, o capítulo está dividido nos seguintes tópicos: teletrabalho: histórico e conceituação; o teletrabalho na Administração Pública; Vantagens e desvantagens do Teletrabalho; estado da arte: o Teletrabalho nas Universidades Públicas Federais; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); e, Gestão do Desempenho.

No terceiro capítulo é apresentado o percurso metodológico utilizado para a realização desta pesquisa, bem como a caracterização do estudo, o tipo de pesquisa empreendido, a definição e caracterização dos sujeitos da pesquisa, a técnica escolhida para a coleta de dados assim como o processo para a análise dos dados consoante os objetivos deste estudo.

O quarto capítulo apresenta a análise situacional com a descrição do percurso engendrado pela instituição pesquisada para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal bem como expressa os resultados e discussões dos dados coletados.

No quinto capítulo estão as recomendações oriundas dos resultados obtidos na pesquisa, os quais constituem-se na base para a construção do Produto Técnico-Tecnológico, como contribuição deste estudo.

Por fim são apresentadas as considerações do presente estudo, quando são destacadas as principais discussões e as contribuições da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os tópicos que compõem a revisão sistemática desta pesquisa, com os principais aspectos do teletrabalho de modo geral bem como no âmbito da Administração Pública. Assim, de início é abordado o histórico e conceituação do teletrabalho, demonstrando que apesar da sua maior ascensão ter se dado com a pandemia sua prática é bem anterior e com bons resultados em muitas organizações públicas e privadas. Em seguida, uma breve exposição das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho consoante dispõe a literatura. Logo depois, é apresentado um estado da arte sobre a temática teletrabalho nas universidades públicas federais, tomando por base as teses e dissertações publicadas durante o período de 2019 a 2023². Ainda, insere-se um tópico que trata de conceitos e aspectos da qualidade de vida no trabalho, e, por fim, o último elemento versa sobre a gestão do desempenho, sendo esta uma das principais diretrizes proposta pela legislação que rege o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

2.1 Teletrabalho: Histórico e Conceituação

Muito embora o regime de teletrabalho tenha se difundido mais durante e após o período pandêmico, vivenciado entre 2020 e 2023 quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Emergência de Saúde Pública em razão da Covid-19, há indícios do seu surgimento que remontam aos anos de 1857, nos Estados Unidos, em uma companhia de Estrada de Ferro. À época, essa empresa utilizava um sistema privado de telégrafo para gerenciar os funcionários que estavam distantes do escritório central, possibilitando-lhes o controle no uso do equipamento e o exercício das suas funções em lugar diverso do polo central da empresa (Mello, 2000; Baccili, 2022; Santos, 2022; Souza 2021).

As formas de flexibilização do trabalho, por meio das tecnologias, há muito são utilizadas como ferramentas de gerenciamento de produção sendo que, com a

² O período de recorte escolhido, de 2019 a 2023, se deu com o intuito de pesquisar sobre a implementação do teletrabalho nas universidades públicas federais nos períodos antes, durante e após a pandemia do Covid-19.

evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o avanço da globalização, o teletrabalho foi ganhando espaço no mercado de trabalho, não apenas no setor privado, mas também na gestão pública, visto que com a digitalização dos governos ao redor do mundo o teletrabalho está se tornando uma tendência mundial (Almeida, 2021).

Neste contexto, o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação permitiu ao trabalhador realizar suas atividades laborais em lugar distinto do ambiente físico de trabalho, assim, estas atividades podem ser realizadas em seu domicílio, em telecentros e até mesmo em centros comunitários. Dentre essas tecnologias uma das mais significativas para o teletrabalho são as ferramentas de videoconferência (Silva, 2021, p.31).

Destarte, uma vez que na iniciativa privada o teletrabalho já estava se consolidando como uma nova relação de trabalho, o Poder Legislativo Federal brasileiro o insere na reforma trabalhista, por meio do Art. 75-B da Lei n.º 13.467 de 13 de julho de 2017, definindo-o como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de Tecnologias de Informação Comunicação, os quais, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 2017).

Na literatura podem ser encontradas diversas definições para o teletrabalho e, segundo Mello (2000), citando Nilles (1976), este pode ser compreendido como o processo de levar o trabalho aos funcionários ao invés de levar os funcionários até o trabalho. Para Rosenfield e Alves (2016) é o trabalho executado à distância com utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação. Para Steil e Barcia (2001) o teletrabalho é uma prática organizacional que proporciona ao funcionário flexibilidade em relação ao local e ao horário em que o trabalho é executado. Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020) é simplesmente um trabalho executado à distância, fora do escritório da empresa, de forma integral ou parcial, com a utilização das TICs.

Assim, por meio destes conceitos, é possível sintetizar duas características comuns ao regime de teletrabalho: a flexibilização do local e horário de trabalho e a utilização das ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (internet, computadores, celulares, etc.) para realizá-lo (Arcanjo, 2021, p.47).

Sobre este ponto, muitos autores salientam que a flexibilidade para gerir o próprio tempo e a autonomia para organizar o trabalho possibilitados pelo teletrabalho produzem nos trabalhadores um sentimento de uma melhoria na qualidade de vida, e por vezes são citados como vantagens deste regime laboral (Barros e Silva, 2010; Goulart, 2009). Mas por outro lado, Barros e Silva (2010) apontam algumas desvantagens deste regime, como dificuldades de manter a visibilidade profissional, a fixação de limites para a autocobrança e a conciliação do trabalho com as demais atividades pessoais.

Corroborando com os autores Biasi e Souza (2006), é possível compreender que o avanço do teletrabalho ao longo dos anos se deve em grande parte às mudanças sociais, uma vez que a sociedade é um organismo vivo que está constantemente em mudança e em evolução. Portanto, devido às demandas de tempo exigidas tanto no deslocamento até o trabalho como da atividade laboral em si, o teletrabalho surge como uma oportunidade de proporcionar aos trabalhadores maior autonomia e flexibilidade, além da possibilidade de conciliar suas demandas familiares e pessoais com as laborais.

A pesquisa de Filardi, Castro e Zanini (2020), conforme explanada por Arcanjo (2021) relata as experiências do teletrabalho no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e na Receita Federal do Brasil (RFB) e aponta as principais vantagens desta modalidade de trabalho, na ótica dos teletrabalhadores, quais sejam, a redução dos custos com alimentação e transporte, a maior segurança, a menor exposição à violência, a redução da poluição, a maior privacidade, a maior interação com a família e o aumento da qualidade de vida. Em contrapartida, a referida pesquisa retrata também as principais desvantagens percebidas, tais como os problemas de estrutura tecnológica nas Instituições estudadas, a falta de treinamento específico para a equipe de trabalho, a dificuldade de adaptação ao modelo, a perda do vínculo organizacional, o isolamento profissional, a comunicação retardada, a perda de status, o receio de má avaliação e a falta de reconhecimento.

Cabe destacar que, como qualquer outro sistema laboral, o teletrabalho possui características consideradas como vantajosas, mas também apresenta aspectos apontados por muitos como desvantagens. Por esta razão é imprescindível em uma organização, pública ou privada, que pretenda implantar o teletrabalho em suas

dependências a realização de um período de teste e de adaptação aos seus servidores/funcionários, durante o qual os participantes poderão vivenciar, na prática, todas as particularidades deste sistema e decidir se querem aderir a ele de modo definitivo. Ademais, é uma excelente oportunidade para promover os ajustes e adaptações necessárias consoante o comportamento organizacional da instituição/empresa, uma vez que cada organização possui cultura e comportamento organizacional únicos.

2.2 Teletrabalho na Administração Pública

O setor público brasileiro iniciou a busca pela desburocratização em 1990, por meio da Nova Gestão Pública, a qual propunha, para a Administração Pública, mais flexibilização, redução de custos e maior eficiência, com foco na entrega de resultados com qualidade e transparência (Nascimento, 2020). Nesta perspectiva, em 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional n. 19, que acrescentou o princípio da eficiência aos princípios administrativos positivados na Constituição Federal de 1988.

Segundo Di Pietro (2002), o princípio da eficiência apresenta-se sob dois aspectos, o primeiro está relacionado à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições para lograr os melhores resultados, e o segundo refere-se ao modo racional de se organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, visando o alcance de resultados na prestação do serviço público.

Desta forma, a adoção do teletrabalho no serviço público é mais um desdobramento da Nova Gestão Pública, buscando conferir mais eficiência, transparência e produtividade à máquina pública, utilizando-se das ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação que proporcionam maior flexibilidade e melhoram a disponibilização de informações à sociedade (Nascimento, 2020, p.33).

Por conseguinte, foi promulgado o Decreto n. 1.590 de 10 de agosto de 1995, que dispõe, dentre outras providências, da jornada de trabalho dos servidores públicos federais, e fixa em seu art. n. 6º, §6º, que, em situações especiais nas quais os resultados pudessem ser efetivamente mensurados, o Ministro de Estado poderia

autorizar a realização de um programa de gestão que dispensasse os servidores do controle de assiduidade. Posteriormente, este dispositivo foi revogado pelo Decreto n. 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu parágrafo primeiro, este novel decreto conceitua o PGD como o instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades desenvolvidas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O primeiro órgão público brasileiro a adotar a modalidade de teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005. seguido por outras instituições públicas como a Advocacia Geral da União (AGU), em 2011, o Ministério Público da União (MPU) em 2015; a Controladoria Geral da União (CGU) em 2016; o Supremo Tribunal Federal (STF) em 2016; O Ministério da Justiça e Segurança Pública, em 2017 e o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) em 2018 (NASCIMENTO, 2020, p.35).

Consoante estudo realizado por Chagas (2020), no qual a autora analisa a experiência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) ao implementar o Programa de Gestão Orientada para Resultados - PGOR na instituição, a partir de janeiro de 2017, tendo como base o Decreto n. 1.590/95, foram identificados quatro fatores principais responsáveis pelo impacto positivo que a flexibilidade da jornada de trabalho gerou nos servidores participantes: a gestão do programa, a autogestão dos servidores, o ganho de saúde e a qualidade de vida. Estes fatores, segundo a autora, contribuíram para que a produtividade na Anvisa aumentasse significativamente, diminuindo substancialmente a fila de medicamentos genéricos e similares a serem registrados e contribuindo para a prestação de melhores serviços à sociedade (Chagas, 2020).

Em vista disto, é preciso ponderar que o teletrabalho já era praticado em vários órgãos públicos antes mesmo da pandemia, e já possuía resultados exitosos nessas instituições. O advento da situação emergencial causado pelo Covid-19 apenas acelerou a adoção deste regime laboral, em função da necessidade de contenção da transmissão da doença. No entanto, esta experiência forçada trouxe uma série de resultados positivos para a Administração Pública, uma vez que, segundo dados do

Ministério da Economia (2021), o teletrabalho possibilitou a redução de custos operacionais, a elevação das metas de produtividade e a melhoria dos indicadores socioambientais como a redução de poluentes e a diminuição na geração de resíduos.

A utilização compulsória do teletrabalho motivado pela pandemia da Covid-19 mostrou a viabilidade deste regime laboral em várias atividades, a economia gerada e os efeitos positivos, como o aumento na produtividade, fizeram com que sua continuidade fosse avaliada pela Administração Pública federal, mesmo após a pandemia (Lopes, 2021, p. 43).

Dados do Ministério da Economia (Brasil, 2023), dão conta de que 158 Instituições da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional já aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal, a expectativa é que em breve muitos outros órgãos que estão em fase de implementação efetivem a adesão, ainda em 2024.

2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Apesar da concepção do Teletrabalho não ser uma ideia nova, visto que em 1857 já havia registros desta modalidade de trabalho, no qual o colaborador não atua na sede da empresa, os estudos relacionados a essa temática no cenário brasileiro ainda são muito incipientes, especialmente no âmbito do serviço público (Oliveira e Pantoja, 2020). Conforme pesquisa realizada por Oliveira e Pantoja (2020), a quantidade de publicações anuais com a temática do Teletrabalho em revistas e periódicos, no período de 2003 a 2016, foi de apenas 17 publicações, distribuídas entre os anos de 2005, 2011, 2012 e 2014. Na referida pesquisa, os autores verificaram que, no geral, o foco dos artigos era distinto, porém conseguiram detectar oito publicações que possuíam uma temática em comum, qual seja, a percepção dos indivíduos acerca do teletrabalho e as principais vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores. (Oliveira e Pantoja, 2020).

Assim, as vantagens mais frequentemente citadas nas publicações estudadas pelos autores foram: redução de gastos e tempo com deslocamentos; maior autonomia e mobilidade; flexibilidade de horários; melhoria da qualidade de vida e do

equilíbrio nas relações familiares. Sobre este último ponto, contudo, os autores destacam que pode haver aspectos conflituosos, já que, em alguns casos, foram relatados falta de compreensão dos familiares acerca do teletrabalho, ocasionando interrupções desnecessárias durante a execução das atividades laborais. Por outro lado, as desvantagens mais comumente percebidas pelos teletrabalhadores foram: isolamento social e profissional; dificuldades de ascensão profissional, de comunicação e integração; conflitos entre vida profissional, pessoal e familiar; e, sobrecarga de trabalho (Oliveira e Pantoja, 2020).

Ao longo deste estudo foi possível constatar que algumas destas vantagens e desvantagens do teletrabalho, consoante dispostos na literatura, se repetem, como a flexibilidade de tempo e horários e a diminuição do custo com deslocamento, figurando como vantagens e o isolamento social, falta de integração com a organização e dificuldade em separar o ambiente familiar do laboral, como desvantagens. Nesse sentido, foram os resultados encontrados por Rocha e Amador (2018) a respeito das vantagens e desvantagens do teletrabalho, relatados na pesquisa de Ranieri (2020), quais sejam: flexibilização da jornada de trabalho; uma melhor organização do tempo, de modo a conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; economia de tempo com transporte casa-trabalho; e, autonomia para organizar o modo de trabalhar, como vantagens, e dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores; e, perda de integração e vínculo com a empresa, como desvantagens.

Isto posto, Ranieri (2020) alerta para o fato de que muitos indivíduos se sentem “seduzidos” pela oportunidade de trabalhar de casa, evitando o desgaste dos engarrafamentos e transtornos diários ao se deslocar para o trabalho, o que pode fazer com que não observem os possíveis efeitos negativos que o teletrabalho possa trazer para os indivíduos que necessitam de um maior contato social. Para a autora, o teletrabalho exige um determinado perfil de seus participantes, implicando em que os indivíduos tenham disciplina e autocontrole, saibam lidar com a baixa integração presencial com os colegas de equipe e que estejam focados no desenvolvimento eficiente da entrega das atividades, características que nem todos os indivíduos possuem (Ranieri, 2020).

É notório que, antes de implementar definitivamente o programa de gestão em uma organização, pública ou privada, é fundamental que se tenha um período de

experimentação, um período de teste, com o intuito de possibilitar aos participantes a oportunidade de identificarem se possuem ou não o perfil adequado para o regime de teletrabalho e, assim maximizar a chance de aumentar a qualidade de vida destes indivíduos e potencializar a execução eficiente dos serviços prestados.

Nada obstante, as análises sobre a modalidade de trabalho remoto empreendidas durante a pandemia, apontam para a afirmação desta modalidade de trabalho no período pós-pandêmico, haja vista os diversos aspectos positivos atribuídos tanto da perspectiva dos trabalhadores quanto das organizações (Paredes, 2022).

Paredes (2022) sintetiza as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas em seu estudo, o que é corroborado por diferentes autores. Assim, as principais vantagens identificadas foram: flexibilidade de horários e local do trabalho; desnecessidade de deslocamento; menor preocupação com a aparência; maior contato familiar; economia do tempo de transporte; maior autonomia; melhora da qualidade de vida, diminuição do estresse com o trânsito; melhor organização do tempo livre; e, maior facilidade de conciliar trabalho e tarefas domésticas. Por outro lado, também foram identificadas muitas desvantagens, quais sejam: sobrecarga de trabalho; aumento no ritmo do trabalho; ausência de interação presencial com os colegas; dificuldade em separar vida familiar da vida profissional, dificuldade de concentração, comunicação e disciplina; dificuldades no gerenciamento do tempo, condições inadequadas para a execução do trabalho (infraestrutura); dificuldades na progressão da carreira; menor envolvimento com a cultura organizacional; menor proteção jurídica-laboral; falta de apoio; e, elevação dos custos (Paredes, 2022).

De modo semelhante, Fayad (2021) aponta para os principais aspectos positivos e negativos sobre a temática do teletrabalho identificados na literatura. Sob este aspecto, o autor destaca as principais vantagens encontradas: aumento do convívio familiar; diminuição de deslocamentos e dos riscos inerentes a estes; otimização do tempo; melhoria da qualidade de vida e diminuição do estresse. Entretanto, também identificou desvantagens, as quais devem ser consideradas pelo gestor, quais sejam: isolamento profissional; responsabilização pelas condições de trabalho; dificuldades em separar o ambiente doméstico do ambiente laboral; diminuição da gestão do conhecimento e da aprendizagem direta.

Ainda, é possível identificar muitas vantagens do teletrabalho na literatura, e de igual modo muitas desvantagens, de forma que para que se tenha uma maior probabilidade de sucesso em sua implementação é preciso conhecer bem das percepções dos trabalhadores participantes deste regime, com o intuito de reforçar os aspectos positivos e combater os aspectos negativos que tenham sido identificados.

Por isto, no próximo tópico apresenta-se um estado da arte com a temática do teletrabalho no âmbito das universidades públicas federais objetivando compreender como esta temática tem sido abordada nestas instituições nos últimos cinco anos.

2.4 Estado da Arte: O Teletrabalho nas Universidades Públicas Federais

Em razão do tema escolhido para o objeto de estudo aqui proposto, qual seja, o teletrabalho em uma universidade pública federal, é necessário conhecer o nível mais avançado de desenvolvimento, descobertas e práticas deste campo específico, destacando as contribuições e inovações mais recentes.

Com o intuito de compreender como a temática do teletrabalho no âmbito das universidades públicas federais tem sido retratada nos estudos acadêmicos mais recentes, foi realizado um mapeamento das produções acadêmicas já existentes configurado como um estado da arte, por meio de pesquisas em dissertações publicadas no período de 2019 a 2023 na plataforma de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Catálogo de Teses e Dissertações. Para a efetivação da busca das pesquisas realizadas no período de cinco anos, foram elencados três descritores: “Teletrabalho”, “*Home office*” e “Administração Pública”.

Em um primeiro momento foram encontrados os seguintes resultados representados na Tabela 1, Teletrabalho (60 dissertações), *home office* (17 dissertações), Administração Pública (47 dissertações). Após o levantamento de dados iniciaram-se a análise e a seleção dos trabalhos.

Tabela 1 – Teses e Dissertações consultadas no período (2019-2023) no Catálogo de Dissertações e Teses da Capes

CATEGORIAS	DISSERTAÇÕES	SELECIONADOS
Teletrabalho	60	13
<i>Home office</i>	17	3
Administração Pública	47	4
Total de trabalhos analisados	124	20

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a leitura e análise das dissertações encontradas, especialmente o referencial teórico, foram selecionados 20 trabalhos que possuíam maior afinidade com a proposta desta pesquisa, qual seja, o teletrabalho nas universidades públicas e a análise das percepções dos servidores acerca das vantagens e desvantagens desta modalidade laboral, bem como a intenção destes servidores em que o teletrabalho fosse implementado em definitivo nas instituições em que laboram.

Nos Quadros 1, 2 e 3 são apresentados os autores, títulos das produções e respectivos objetivos gerais, palavras-chave e métodos empregados nos estudos, de acordo com cada categoria pesquisada.

Quadro 1 – Dados das dissertações: Classificação do Material Pesquisado: “Teletrabalho”

Descritor: TELETRABALHO					
N.	Autor Ano IES	Título	Objetivo geral	Palavras-chave	Método de Pesquisa
1	NASCIMENTO, Talita Lacerda 2020 – Universidade de Brasília - UNB	Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos	Analisar como ocorre a interação estratégica entre os servidores técnico-administrativos e os gestores da UnB, diante da possibilidade de implantação do teletrabalho em seus respectivos setores, a partir do embasamento teórico da Teoria dos Jogos.	Teletrabalho. Teoria dos Jogos. Interação estratégica. Dilema dos Prisioneiros. Equilíbrio de Nash.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
2	ARCANJO, João Lucas de Moraes 2021 –	Comprometimento organizacional e teletrabalho:	Analisar as relações entre a variável antecedente	Comprometimento organizacional. Comportamento organizacional.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações

	Universidade de Brasília - UNB	estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior	comportamento diante do teletrabalho compulsório e a variável critério comprometimento organizacional, englobando três dimensões: normativa, de continuação e afetiva.	Teletrabalho. Carreira pública. Administração Pública.	defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
3	FAYAD, Raphael Fabiano Muniz 2021 – Universidade de Brasília - UNB	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	Descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) dos servidores técnicos e docentes em exercício no âmbito do Gabinete da Reitora, Vice-Reitoria e Decanatos da Universidade de Brasília no contexto da Pandemia de Covid-19.	Teletrabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Setor Público. Instituição Federal de Ensino Superior.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
4	LOPES, Antônio Luís Ramos 2021 – Universidade Federal do Rio Grande - FURG	Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande - FURG	Analisar a adoção do teletrabalho na FURG, na percepção dos seus servidores técnicos administrativos e professores.	Teletrabalho. <i>Home office</i> . Instituições Públicas de Ensino Superior. Administração Pública. Aceitação de Tecnologia. Difusão da Inovação, UTAUT2.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
5	SILVA, Cleverson Leite da 2021 – Universidade Federal do Espírito Santo - UFES	Teletrabalho em uma instituição de ensino público federal: a visão dos efeitos a partir dos servidores	Identificar os efeitos do teletrabalho em uma instituição de ensino público federal na visão dos servidores, a fim de correlacioná-los com o nível de acolhimento ao teletrabalho e com a produtividade dos teletrabalhadores.	Gestão Pública. Teletrabalho. <i>Telecommuting</i> . Convergências e divergências. Covid-19.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no

					portal da Capes
6	PALOSCHI, Adriano 2022 – Universidade Federal do Paraná - UTFPR	Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos: diretrizes para universidades públicas	Identificar e descrever os aspectos relacionados ao teletrabalho, bem como apresenta implicações práticas para sua implementação em universidades públicas.	Teletrabalho. Trabalho remoto. Administração Pública. Universidade Pública	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
7	ALMEIDA, Carlana Porfíria Gonçalves Dias Agra 2021 – Universidade Federal de Campina Grande	Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande	Examinar a viabilidade de implantação da modalidade de teletrabalho na Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF).	Teletrabalho. Teletrabalho - serviço público federal. Viabilidade de implantação - UFCG. IN nº 65/2020.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
8	MACIEL, Denise Michele Lino de Azevedo 2021 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB	Teletrabalho e sustentabilidade : uma análise no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB Campus Cajazeiras	Analisar os aspectos gerais do teletrabalho e a viabilidade da sua utilização em benefício da sustentabilidade multidimensional, no âmbito da Administração Pública brasileira.	Teletrabalho. Administração Pública. Sustentabilidade.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
9	SANTOS, Edilza Costa dos 2022 – Universidade Federal do Pará - UFPA	A realidade do teletrabalho na UFPA: limites e desafios	Analisar os impactos do teletrabalho na vida pessoal e profissional do servidor técnico-administrativo, do cargo de Assistente em Administração da UFPA, no	Teletrabalho. Impactos. Pandemia de COVID-19.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca

			contexto da pandemia.		Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
10	BACCILI, Suzana 2022 – Universidade Federal de Alagoas - UFAL	Trabalho remoto na Universidade Federal de Alagoas: um diagnóstico na pró-reitoria de gestão de pessoas e do trabalho	Realizar um diagnóstico do processo de implantação do trabalho remoto na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas.	Trabalho remoto. Teletrabalho. Serviço público. Instituições Federais de Ensino Superior.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
11	MIYASHITA, Giseli Ayumi 2022 – Universidade da Grande Dourados - UFGD	Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia da covid-19	Identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto que estão correlacionadas com a carga mental de trabalho dos servidores (docentes e técnicos administrativos) da UFGD e propor recomendações visando mitigar as desvantagens identificadas.	Trabalho remoto. Teletrabalho. Home office. Carga mental do trabalho.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
12	JUNIOR, João Batista Esteves 2020 – Universidade Federal de Alfenas/MG	Da casa para o trabalho, do trabalho para a casa: uma análise da regulamentação do teletrabalho nos órgãos federais	Examinar as implicações dos ordenamentos jurídicos brasileiros sobre a aplicação do teletrabalho na administração pública federal e a necessidade de sua ideal regulamentação.	Teletrabalho. Serviço Público Federal. Revisão de Literatura. Modelo de Análise. Normatização. Implantação.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
13	BRAGA, Fábio Ezequiel Azevedo 2022 – Universidade Federal Rural do Semi-Árido - (UFERSA)	Trabalho remoto e perspectivas sobre teletrabalho: estudo de caso na Universidade Federal Rural do	Investigar a experiência de trabalho remoto dos técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do	Teletrabalho. Pandemia. Covid-19. Pós-pandemia	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-

		Semi-Árido (UFERSA)	Semi-Árido – UFERSA durante a pandemia de Covid-19, no período de março de 2020 a fevereiro de 2022 e suas expectativas com a possibilidade do teletrabalho, nos termos da Instrução Normativa N. 65		Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
--	--	---------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quadro 2 – Dados das dissertações: Classificação do Material Pesquisado: “*Home office*”

Descritor: <i>Home Office</i>					
N.	Autor Ano IES	Título	Objetivo geral	Palavras-chave	Método de Pesquisa
1	PINHEIRO, Aline Cristina Helfenstein 2021 – Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR	<i>Home office</i> na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da covid-19	Realizar um diagnóstico sobre a situação do home office na UNIR, com intuito de indicar uma proposta de implementação desta modalidade de trabalho em cenário pós pandêmico.	Governança. Gestão de Pessoas. Teletrabalho	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
2	XAVIER, Gustavo Franco 2023 – Universidade Federal do ABC - UFABC	Modificações no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em função da implementação do <i>home office</i>	Analisar as modificações que o home office trouxe para o ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal	Ambiente de Trabalho. Universidades Públicas. Técnicos Administrativos. <i>Home office</i> . Gestão Organizacional.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
3	PAREDES, Thamires Domingos 2022 – Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense (ICHS/UFF)	Home-office durante a pandemia de covid-19: uma análise do discurso do sujeito coletivo dos servidores técnico-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino	Compreender a dinâmica de trabalho, alterada pela prática do home-office, implantado em virtude da pandemia de COVID-19, sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos do ICHS/UFF	Home-office. Teletrabalho; COVID-19. Discurso do Sujeito Coletivo.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quadro 3 – Dados das dissertações: Classificação do Material Pesquisado: “Administração Pública”

Descriptor: Administração Pública					
N.	Autor Ano IES	Título	Objetivo geral	Palavras-chave	Método de pesquisa
1	SOUZA, Eric Henrique de 2021 – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS	O teletrabalho na administração pública: um estudo de caso sobre sua aplicação na Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Analisar a dimensão dos eventuais impactos identificados na atuação dos servidores administrativos e no levantamento do custeio da Faculdade de Odontologia da UFMS decorrentes da implementação do teletrabalho	Teletrabalho. Administração Pública. Eficiência. Satisfação no trabalho	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
2	ZAGATI, Suzana da Silva 2022 – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus	Analisar as características e percepções dos Técnicos Administrativos de Universidades Federais, em relação ao trabalho remoto, durante a pandemia do novo Coronavírus	Administração Pública. Trabalho remoto. Teletrabalho. Universidades Federais.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
3	FERNANDES, Ênio de Paula 2021 – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS	Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós-pandemia de covid-19	Identificar, do ponto de vista dos gestores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a viabilidade de manutenção do teletrabalho no pós-pandemia de COVID-19	Teletrabalho. Administração Pública. UFMS. Instituição federal de ensino superior. Servidor público.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes
4	RANIERI, Taís Ribeiro 2020 – Universidade Federal do Pará - UFPA	Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará	Analisar e propor apontamentos e sugestões ante as possibilidades de implantação do teletrabalho na área administrativa no âmbito da UFPA	Teletrabalho. Flexibilização da jornada de trabalho. Administração Pública.	Análise de conteúdo de Teses e Dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Capes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os principais resultados e as abordagens mais convergentes identificadas nas pesquisas, com base no estado da arte, estão sintetizados nos subtópicos a seguir.

2.4.1 Principais Definições: Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home Office*

De início, cumpre tecer alguns esclarecimentos sobre as definições de teletrabalho, trabalho remoto e *home office*, (sendo este último considerado uma espécie do gênero trabalho remoto), mais comumente adotadas nas pesquisas destacadas no estado da arte proposto. Alguns autores utilizam estes termos como sinônimos adotando ora uma nomenclatura, ora outra, para se referir ao trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o auxílio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (Zagati, 2022; Paredes, 2022; Baccili, 2022, Júnior 2020; Fernandes, 2021; Maciel, 2021; Paloschi, 2022; Arcanjo, 2021; Silva, 2021; Xavier, 2023).

Para outros autores a distinção se refere apenas às modalidades *home office* (escritório em casa), a qual se caracteriza pela execução do trabalho a partir de casa com ou sem o auxílio das TICs, e a do teletrabalho/trabalho remoto, caracterizada pela possibilidade de exercer as funções laborais a partir de qualquer lugar em que se tenha à disposição as ferramentas de TICs necessárias (Ranieri, 2020; Souza, 2021; Fayad, 2021).

Ainda, há autores que definem o teletrabalho como gênero, que abarca várias modalidades: *home office*, telecentros, trabalho móvel, trabalho em escritórios satélites e teletrabalho híbrido ou misto (Santos, 2022).

Por outro lado, alguns autores distinguem teletrabalho e trabalho remoto de acordo com a legislação que os regulamenta. Assim, trabalho remoto é o regime laboral, exercido à distância, por meio de recursos telemáticos, regido pela Instrução Normativa n. 21 de 16 de março de 2020, que 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 decorrente do coronavírus, e que possibilitou aos servidores públicos, em caráter temporário e excepcional, continuarem exercendo suas atividades funcionais fora das dependências da Instituição, durante o período pandêmico (Brasil, 2020a).

Ao passo que o teletrabalho é a modalidade de trabalho regulamentada, inicialmente, pela Instrução Normativa n. 01/2018 do Ministério do Planejamento e Gestão, sendo posteriormente revogada pela Instrução Normativa nº. 65 de 30 de

julho de 2020, segundo a qual o teletrabalho é aquele em que o cumprimento da jornada do participante pode ser executado, remotamente, mediante o uso das TICs, fora das dependências físicas do órgão, em regime integral ou parcial, para a execução de atividades que possam ser controladas e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos, estando seus participantes dispensados do controle de frequência (Brasil, 2020). Neste sentido são conduzidas as pesquisas de Miyashita (2022), Braga (2022), Almeida (2021), Pinheiro (2021) e Nascimento (2020).

Após identificar as principais definições adotadas no que tange ao teletrabalho, a análise das pesquisas abarcadas pelo estado da arte permitiu detectar abordagens convergentes em volta da temática do trabalho remoto realizado nas universidades federais durante o período da pandemia provocada pelo Covid-19. Assim, a maioria dos estudos abordaram as percepções dos servidores das Instituições de Ensino Superior durante a pandemia (Zagati, 2022; Paredes, 2022; Baccili, 2022; Miyashita, 2022; Braga, 2022; Souza, 2021; Fernandes, 2021; Santos, 2022; Pinheiro, 2021; Lopes, 2021; Fayad, 2021; Arcanjo, 2021; Silva, 2021). Outros cinco trabalhos se propuseram a estudar a viabilidade de implementação do teletrabalho em uma universidade pública de ensino no período pós-pandêmico (Raniere (2020), de Esteves Júnior (2020) de Almeida (2021), de Paloschi (2022) e de Nascimento (2020).

Apenas o estudo de Maciel (2021) e Xavier (2023) divergiram de ambas as abordagens principais encontradas, porquanto, em sua pesquisa, Maciel discorre sobre as contribuições que o regime de trabalho remoto executado durante o período pandêmico trouxe para o desenvolvimento sustentável no âmbito da Administração Pública. Xavier (2023), por outro lado, abordou em sua pesquisa acerca das modificações que a implementação do *home office* promoveu no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal.

Portanto, serão abordados mais adiante em dois subtópicos separados, as principais temáticas encontradas na literatura sobre o teletrabalho no âmbito das universidades públicas federais nos cinco anos em que a busca se concentrou (2019-2023), o trabalho remoto realizado nas universidades públicas federais durante o período pandêmico e as principais percepções dos servidores que atuaram neste regime laboral, e, sobretudo, a viabilidade de implementação do teletrabalho nas instituições públicas de ensino no período pós pandemia.

2.4.2 O Trabalho Remoto Realizado nas Universidades Públicas Federais durante o Período Pandêmico e as Principais Percepções dos Servidores.

O teletrabalho, no âmbito da Administração Pública brasileira, começou a tomar forma com o advento do Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995, o qual previa que, em situações especiais, nas quais os resultados pudessem ser efetivamente mensurados, o Ministro de Estado poderia autorizar a unidade administrativa a realizar um programa de gestão, dispensando os participantes do controle de assiduidade, pela entrega de atividades, desde que os resultados fossem publicados trimestralmente no Diário Oficial da União (art. 6º, §6º). Posteriormente, foi promulgada a Instrução Normativa n.1, de 31 de agosto de 2018 regulamentando a supramencionada disposição.

Em que pese o Programa de Gestão já ter sido previsto e regulamentado pela legislação em 2018, das 68 universidades federais brasileiras, não foram encontrados registros de que alguma delas tivessem atuado em regime de teletrabalho antes da Covid-19, ou seja, ainda não haviam implantado este programa em suas unidades (Raniere, 2020; Zagati, 2022; Miyashita, 2022; Paloschi, 2022). No entanto, com vistas a seguir as orientações do Ministério da Saúde e do Ministério de Educação, as universidades públicas federais precisaram aderir ao protocolo de isolamento social como forma de evitar a propagação do novo Coronavírus, e, para que suas atividades pudessem ser exercidas, à distância, por meio das ferramentas telemáticas, elas implementaram o trabalho remoto em suas instituições consoante as disposições da Instrução Normativa n. 21 de 16 de março de 2020.

Em razão desta nova realidade, o número de servidores da Rede Federal de Ensino que estavam trabalhando remotamente durante a pandemia chegou a 95%, segundo dados divulgados pelo Ministério da Economia no mês de julho de 2020, o que representa um crescimento exponencial muito significativo (Paredes, 2022). É importante frisar, que a adesão ao trabalho remoto pelas Instituições Federais de Ensino (IFEs) se deu de maneira compulsória e contingencial, devido a gravidade emergencial da saúde pública provocada pelo Coronavírus, deste modo, não houve tempo hábil para engendrar treinamentos de capacitação para os servidores quanto ao uso das TICs ou para promover oficinas de adaptação à nova rotina laboral, haja

vista a falta de experiência anterior dos servidores das universidades em laborar remotamente. (Oliveira e Pantoja, 2020).

Em função desta repentina implementação do trabalho remoto, aliada à inexperiência dos servidores em atuar nesta modalidade, muitas dificuldades de adaptações foram identificadas no estado da arte, a exemplo de sobrecarga de trabalho, instabilidade de conexão com a internet, isolamento social, dificuldades em separar vida pessoal da profissional, falta de autodisciplina e de concentração. (Zagati, 2022; Raniere, 2020; Paredes, 2022; Miyashita, 2022). Neste sentido, Baccili (2022) apresenta os resultados de uma pesquisa realizada, entre maio e junho de 2020, com aproximadamente 36 mil servidores públicos federais, pela Escola Nacional de Administração Pública junto a Universidade de Duke dos Estados Unidos, com vistas a identificar aspectos do trabalho remoto no serviço público. Nesta pesquisa foram apontadas as principais dificuldades deste regime laboral: as distrações existentes no ambiente doméstico, a falta de relacionamento com os colegas, os problemas tecnológicos e as dificuldades em delimitar a vida pessoal da profissional.

Outro ponto que merece destaque no que tange ao trabalho remoto realizado nas universidades públicas federais durante o período da pandemia se refere ao avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, a qual tem impulsionado novos hábitos e novas perspectivas no âmbito da Administração Pública, a exemplo do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), que permitiu a tramitação, de forma remota, de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, diminuindo o consumo de papel e proporcionando eficiência e rapidez no processo. Já no âmbito do governo federal, podem ser citadas iniciativas como o plano de e-Gov (governo eletrônico) que utiliza as TICs para melhorar as atividades e o relacionamento com a sociedade (Zagati, 2022). De fato, sem o avanço e disseminação das Tecnologias de Informação e Tecnologia seria impensável a implantação bem-sucedida do trabalho remoto nas universidades no período pandêmico.

Quanto às percepções dos servidores das universidades públicas federais que atuaram em regime de trabalho remoto durante a pandemia, das 20 pesquisas destacadas foi possível selecionar 13 delas, que investigaram sobre as perspectivas e percepções dos servidores que vivenciaram a experiência desse regime laboral

durante o período pandêmico. Estes estudos possibilitaram a síntese das principais vantagens e desvantagens, bem como dos mais relevantes aspectos positivos e negativos do teletrabalho observados por estes servidores.

Dessarte, visando melhor sistematizar estes aspectos, no Quadro 4 estão as principais vantagens/aspectos positivos do teletrabalho encontrados nos estudos que serviram de base para o estado da arte.

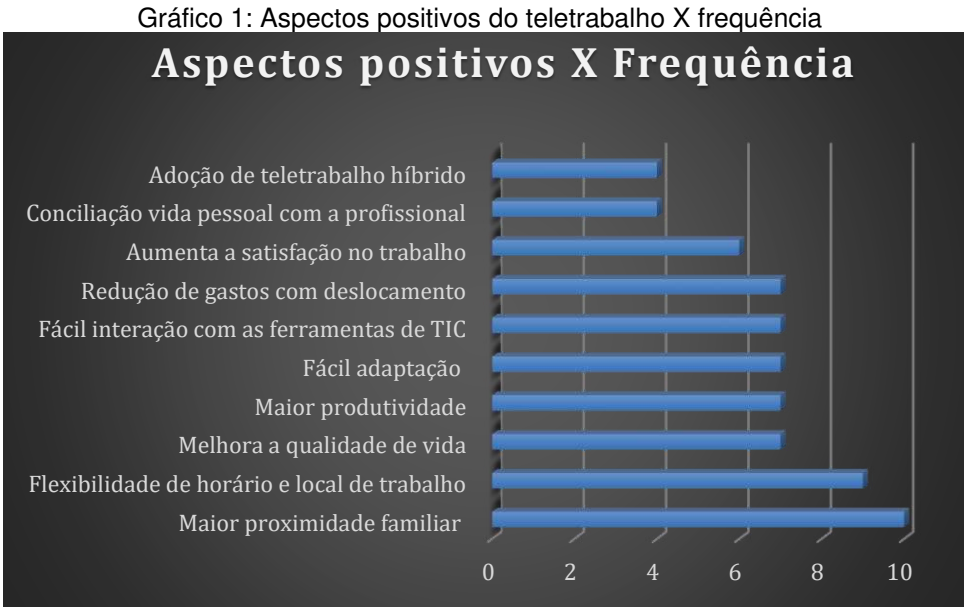
Quadro 4. Vantagens/aspectos positivos: percepções mais recorrentes dos servidores em trabalho remoto durante a pandemia

VANTAGENS/ASPECTOS POSITIVOS	AUTORES
Melhora a qualidade de vida	Silva (2021); Fayad (2021); Lopes (2021); Santos (2022); Miyashita (2022); Baccili (2022); Paredes (2022)
Aumenta a satisfação no trabalho	Silva (2021); Arcanjo (2021); Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022)
Aumenta a motivação no trabalho	Arcanjo (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022)
Maior produtividade	Arcanjo (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Souza (2021); Baccili (2022); Paredes (2022)
Apoio da Instituição	Arcanjo (2021); Lopes (2021); Paredes (2022)
Maior proximidade familiar	Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Braga (2022); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Fácil adaptação à modalidade de teletrabalho	Fayad (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Braga (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Possibilidade de conciliar vida pessoal com a profissional	Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Souza (2021)
Facilidade de interação com as ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação	Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Fernandes (2021); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Flexibilidade de horário e local de trabalho	Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Braga (2022); Miyashita (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Redução de tempo e recursos com deslocamento	Lopes (2021); Pinheiro (2021); Souza (2021); Braga (2022); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)

Possibilidade de adoção do teletrabalho híbrido	Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Paredes (2022)
Diminuição dos gastos com vestuário	Pinheiro (2021)
Redução da poluição e melhora do meio ambiente	Pinheiro (2021)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2021); Arcanjo (2021); Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Braga (2022); Miyashita (2022); Baccili (2022); Paredes (2022) e Zagati (2022).

No Gráfico 1 são ilustrados os principais aspectos positivos do teletrabalho e a frequência com que são citados nos estudos que integram o estado da arte desta pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como se pode observar o item mais recorrente entre as perspectivas dos servidores pesquisados foi o que trata da maior proximidade familiar, como sendo uma das principais vantagens do teletrabalho, seguido pela flexibilidade de horário, melhoria na qualidade de vida, maior produtividade, fácil adaptação à modalidade do teletrabalho e às ferramentas de TIC, e, redução do tempo e recursos com deslocamento. O que coaduna com os resultados de Andrade (2020) que, ao pesquisar sobre as percepções de servidores públicos brasileiros, no que se refere à qualidade de vida no teletrabalho, identificou nos respondentes um alto índice de

satisfação pessoal especialmente em razão do maior convívio familiar e da desnecessidade de se deslocar até o local de trabalho.

Por outro lado, o Quadro 5 destaca as principais desvantagens ou aspectos negativos que mais se repetiram nas pesquisas selecionadas.

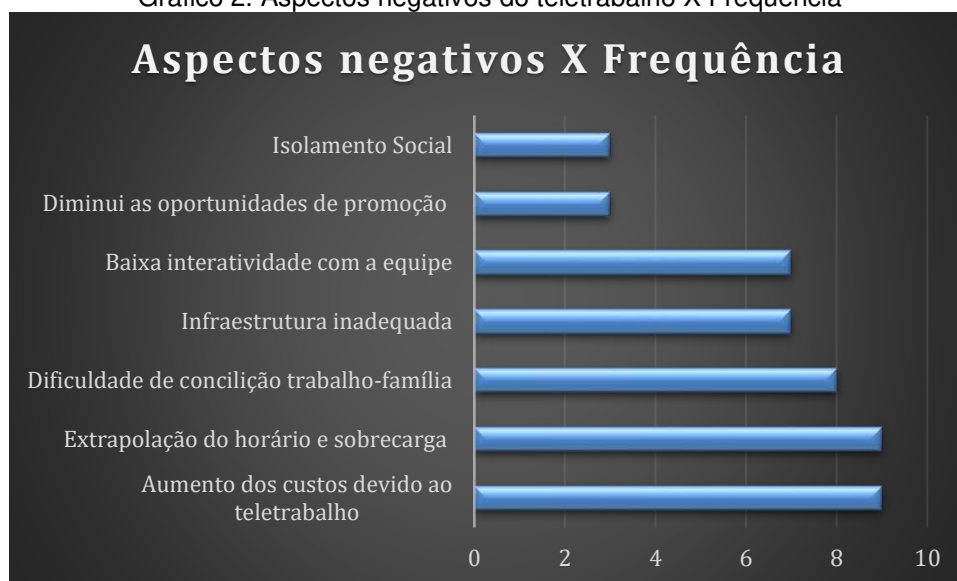
Quadro 5. Desvantagens/aspectos negativos: percepções mais recorrentes dos servidores em trabalho remoto durante a pandemia

DESVANTAGENS/ASPECTOS NEGATIVOS	AUTORES
Dificuldade em conciliar o trabalho com o ambiente doméstico	Silva (2021); Santos (2022); Souza (2021); Braga (2022); Miyashita (2022); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Infraestrutura inadequada para realizar o teletrabalho	Arcanjo (2021); Fayad (2021); Lopes (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Braga (2022); Paredes (2022)
Aumento dos custos devido ao teletrabalho	Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Souza (2021); Braga (2022); Miyashita (2022); Baccili (2022); Zagati (2022)
Diminui as oportunidades de promoção no trabalho	Fayad (2021); Miyashita (2022); Zagati (2022)
Extrapolação do horário de expediente e sobrecarga de trabalho	Fayad (2021); Lopes (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Miyashita (2022); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Baixa interatividade com a equipe de trabalho	Lopes (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022)
Isolamento Social	Souza (2021); Baccili (2022); Paredes (2022)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2021); Arcanjo (2021); Fayad (2021); Lopes (2021); Pinheiro (2021); Santos (2022); Fernandes (2021); Souza (2021); Braga (2022); Miyashita (2022); Baccili (2022); Paredes (2022); Zagati (2022).

Outrossim, o Gráfico 2 ilustra os principais aspectos negativos do teletrabalho encontrados mais frequentemente nos estudos pesquisados.

Gráfico 2. Aspectos negativos do teletrabalho X Frequência



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dentre as desvantagens mais citadas nas pesquisas que compõem este estado da arte estão o aumento dos custos em decorrência do regime de teletrabalho, a extrapolação do horário de expediente e a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de conciliar o trabalho com o ambiente doméstico, a infraestrutura inadequada para realizar o trabalho fora do órgão e a baixa interatividade com a equipe de trabalho. Esses resultados são corroborados por diversos outros autores como Almeida (2021), Nascimento (2020) e Esteves Junior (2020).

Assim, é preciso considerar a relevância dos aspectos positivos e negativos apresentados neste tópico, haja vista que representam as principais percepções dos servidores de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES), em todo o Brasil, mas sem olvidar das peculiaridades que permeavam o período de estudo causado pela pandemia do Covid-19. Isto posto, há de se considerar as dificuldades de adaptação por que passaram muitos servidores frente à abrupta e inesperada implementação do regime de trabalho remoto integral devido às exigências sanitárias causados pela pandemia. Por esta razão, é muito importante investigar a viabilidade de implementação do programa de gestão que institui e legitima o teletrabalho nos órgãos públicos federais após o período pandêmico. Aspecto que será abordado no próximo tópico.

2.4.3 A Viabilidade de Implementação do Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino após a Pandemia

Em razão das condições atípicas vivenciadas pelos servidores durante a pandemia, período em que foi determinada a adesão compulsória ao trabalho remoto para muitos servidores com vistas a evitar a propagação do vírus, os estudos sobre as percepções dos participantes e a intenção deles em permanecer neste regime laboral mesmo após o fim do isolamento social tornam-se bastante relevantes para subsidiar a análise de viabilidade de implantação do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades.

Neste sentido, Zagati (2022), engendrou um estudo das percepções dos servidores técnico-administrativos das universidades federais brasileiras que atuaram em teletrabalho durante a pandemia do Novo Coronavírus. Assim, foram convidados a participar de sua pesquisa 97.200 servidores técnico administrativos das 68 Universidades Federais do Brasil que haviam trabalhado neste regime laboral. A pesquisa foi respondida por 975 técnicos, dos quais, segundo a autora, a maioria acredita na possibilidade de implantação do teletrabalho total ou parcial nas universidades públicas após o período pandêmico. Com base nestes resultados, a pesquisadora propõe uma série de medidas com vistas a possibilitar o planejamento, a preparação e a implementação do teletrabalho para as atividades passíveis de serem executadas com este modelo.

Nos estudos de Paloschi (2022), após concebe uma densa pesquisa sobre os principais aspectos do trabalho remoto na Administração pública, analisando as vantagens e desvantagens que este regime pode proporcionar para o trabalhador, para as organizações e para a sociedade, bem como os aspectos que influenciam a prática do teletrabalho, o autor propõe uma série de diretrizes para as universidades públicas que possuam interesse em instituir o teletrabalho tão logo tenha cessado a pandemia. Sobre este ponto, analisa o autor que o primordial para o sucesso deste regime laboral é o gerenciamento, tanto dos participantes, para administrar seu tempo de execução das tarefas, quanto da Instituição para mensurar os resultados. Tal observação está em consonância com as regras do Programa de Gestão estipuladas na Instrução Normativa nº. 65/2020, segundo a qual as atividades que podem ser

exercidas remotamente são as que não exijam a presença física do participante, que não reduzam a capacidade de atendimento ao público interno e externo, e cujos resultados possam ser efetivamente mensurados.

Por outro lado, Lopes (2021), após investigar os fatores negativos que impactam a intenção dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande - FURG em dar continuidade ao teletrabalho após a pandemia, identificou que dentre os técnico-administrativos o nível de aceitação ao teletrabalho e a intenção de continuidade de uso foi maior do que em relação aos docentes, e sugeriu uma proposta de intervenção com vistas a mitigar estes efeitos e orientar a Universidade consoante as regras estipuladas pela Instrução Normativa n. 65/2020 a despeito do Programa de gestão e desempenho (PGD). Assim, dentre os planos de ação sugeridos pelo autor estão um plano de trabalho para o controle de entrega das atividades pelos servidores, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para otimizar o fluxo de processos e reduzir a quantidade de papel e a tramitação de processos físicos e, a utilização do teletrabalho em regime de execução parcial, diminuindo os efeitos do isolamento social e do distanciamento da equipe de trabalho.

Outrossim, após realizar um diagnóstico situacional na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Pinheiro (2021) constata que a maioria dos servidores e gestores estavam satisfeitos com o trabalho remoto exercido durante a pandemia, e que a Instituição também havia conseguido gerar uma economia significativa em seus cofres. Diante deste cenário, a autora apresenta uma proposta de Resolução para a implantação do Teletrabalho na UNIR de acordo com as disposições da Instrução Normativa nº. 65/2020.

A pesquisadora Thamires Domingos Paredes, ao avaliar a nova dinâmica do trabalho sob a modalidade do *home-office* implantado no Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda da Universidade Federal Fluminense (ICHS/UFF), por motivo da pandemia causada pelo Covid-19, constatou um alto nível de aceitação dos servidores à modalidade, este nível de aceitação pode ser explicado pelos aspectos positivos provenientes deste regime laboral percebidos por estes servidores, especialmente quanto à melhoria da qualidade de vida, flexibilidade de horário e redução de tempo e custos com deslocamentos. Assim, em decorrência dos

resultados encontrados, propõe um Plano de Ação com sugestões de melhoria das condições de trabalho na modalidade de *home-office*, com vistas a possibilitar uma proposta de aplicação permanente desta modalidade na Instituição (Paredes 2022).

De modo semelhante, o produto final da pesquisa de Baccili (2022) apresenta um plano de ação com o intuito de sugerir procedimentos para o desenvolvimento do Programa de Gestão que institui o teletrabalho, considerando as percepções dos servidores que atuam na Pró-Reitoria de Gestão de pessoas e do Trabalho da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) no que tange ao trabalho remoto exercido durante o período pandêmico, uma vez que foi constatado pela autora que os resultados encontrados possibilitam o desenvolvimento de um Programa de Gestão na Universidade.

Já a pesquisa de Ranieri (2020), apresenta duas perspectivas diferentes do teletrabalho. A primeira se refere às experiências de servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região (TRT-8) que já atuavam em regime de teletrabalho desde o ano de 2016, regulamentado pela Resolução interna do órgão, Resolução TRT-8 n.º 34/2018. A segunda diz respeito às expectativas que os servidores da Universidade Federal do Pará (UFPA) possuíam em relação ao teletrabalho quanto às perspectivas para uma concreta adoção deste regime laboral na Instituição. Como resultados, a autora identificou que para os servidores do TRT-8, participantes da pesquisa, a motivação para aderir ao teletrabalho se deu por interesse próprio, em razão de demandas pessoais, tais como dar uma maior assistência a um membro da família e poder residir em uma localidade diferente da sede do órgão. Além disto, devido à flexibilização da jornada de trabalho e a redução de tempo gasto com deslocamento, os participantes possuem mais tempo para investir em projetos paralelos como capacitação e realização de atividades físicas. Por outro lado, os participantes também relataram alguns pontos negativos do teletrabalho como a dificuldade em separar o ambiente doméstico do ambiente de trabalho, a falta de convivência com os colegas de equipe e o isolamento social (Raniere, 2020, p.54).

Quanto às expectativas dos servidores da Universidade Federal do Pará (UFPA) acerca do Teletrabalho, a autora observou que todos os entrevistados acreditam que suas atividades poderiam ser exercidas, parcialmente, de forma remota, e que gostariam que fosse regulamentado o teletrabalho na UFPA. Ao serem

perguntados se teriam interesse em trabalhar neste regime, a maioria dos entrevistados se posicionou favoravelmente, especialmente pela possibilidade de flexibilizar a jornada de trabalho, reduzir o tempo gasto com deslocamento e melhorar a qualidade de vida. No entanto, os participantes também citaram alguns aspectos desfavoráveis do teletrabalho como a dificuldade de socialização com os demais colegas de trabalho, a falta de autogerenciamento do tempo e a possibilidade de maiores gastos com energia elétrica e aquisição de equipamentos (Raniere, 2020).

Na pesquisa realizada por Almeida (2021), a autora estudou a viabilidade de implantação do Teletrabalho na Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), utilizando como principal ferramenta de análise uma Matriz SWOT – cujo acrônimo é uma sigla para Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), a partir do exame das peculiaridades das atividades executadas nos diversos setores da Pró-Reitoria, com o intuito de identificar em quais setores haveria a possibilidade de executar as tarefas em teletrabalho, consoante as disposições da Instrução Normativa n. 65/2020. Neste sentido, em razão das vedações normativas, a autora identificou que as atividades que exigem a presença física do participante, que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo, ou que possam reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendem ao público interno e externo não podem ser exercidas por teletrabalho (artigo 5º, §2º, incisos I e II, da Instrução Normativa n. 65/2020).

Destarte, após a realização da análise SWOT, a autora identificou que dos 16 setores que compõem a PRGAF, cinco não possuíam viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores, ao passo que onze setores possuíam, e concluiu apresentando um plano de ação com sugestões e diretrizes voltadas ao processo de implantação do Teletrabalho, com vistas a auxiliar a comissão responsável pela análise e estudo da implementação do Programa de Gestão no âmbito da Universidade (Almeida 2021).

Na pesquisa realizada por Fernandes (2021), sobre as perspectivas dos servidores da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) em aderir ao Teletrabalho no contexto pós-pandêmico, o autor observou que a maioria dos entrevistados acredita que a possibilidade de adesão dos servidores ao teletrabalho é

muito grande, porém, identificou também muitos pontos desfavoráveis nas falas dos respondentes que poderiam dificultar a implantação bem sucedida do Programa de Gestão na Universidade, tais como: disponibilidade de equipamentos de informática e mobiliário para a realização das atividades em teletrabalho; velocidade e qualidade da conexão de internet; falta de mecanismos de mensuração da produtividade; aumento da carga horária e falta de controle sobre a execução das tarefas; e, falta de convívio direto com os colegas de trabalho. Diante destas percepções negativas dos entrevistados, o autor propõe uma série de ações com vistas a reduzir seus efeitos, dentre elas a opção por um regime híbrido de teletrabalho, a possibilidade dos servidores utilizarem os maquinários da Universidade mediante a assinatura de um termo de responsabilidade, a criação de parâmetros de produtividade e a caracterização dos processos de trabalho, e a criação de um sistema informatizado para controle do cumprimento de metas e dos resultados obtidos pelos servidores (Fernandes, 2021).

Braga (2022), buscou compreender como se deu a adaptação dos servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), no exercício do trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19 com o objetivo de analisar e sintetizar as percepções identificadas e contribuir para a implantação futura do teletrabalho na Instituição, nos termos da Instrução Normativa n. 65 de 30 de julho de 2020. A partir destas informações o autor constatou que apesar de 68,5% dos servidores entrevistados não compreenderem as definições e normativos que regem o teletrabalho, pelo menos 63% do total dos respondentes estavam inclinados a aderir a esta modalidade caso fosse implementado pela Instituição. Constatou ainda, que 71,8% dos servidores tinham uma visão positiva do teletrabalho, e que a grande maioria dos servidores apontaram o teletrabalho híbrido ou misto como a melhor alternativa para equilibrar as vantagens e desvantagens observadas por eles durante o período em que estiveram em trabalho remoto.

Por fim, Souza (2021) pôde constatar em sua análise que, de modo geral, a implementação do trabalho remoto na Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) durante o período pandêmico apontou mais vantagens do que desvantagens, e que 83,3% dos entrevistados relataram que gostariam de continuar a trabalhar remotamente após a pandemia. Ao final, o autor

apresenta uma proposta de implantação de Teletrabalho na unidade, com o intuito de subsidiar uma adoção futura desta modalidade em toda a Instituição.

Em razão do exposto, pode-se compreender, de maneira contundente, que todas as pesquisas analisadas neste estudo apresentaram resultados que apontavam para a viabilidade de implantação do teletrabalho nas universidades pesquisadas, isso porque, as percepções dos servidores de diferentes universidades localizadas em regiões diversas do país convergem no sentido de que, apesar das dificuldades enfrentadas por eles pela adoção abrupta do trabalho remoto no período pandêmico, a experiência de se trabalhar remotamente foi, em geral, benéfica e satisfatória, ensejando nestes servidores o desejo de permanecer atuando nesta modalidade mesmo após o fim da pandemia.

Assim, diante dos resultados encontrados nas pesquisas realizadas em Instituições Federais de Ensino Superior acerca do Teletrabalho, especialmente quanto às percepções dos servidores que trabalharam em regime de teletrabalho durante a pandemia e, uma vez que as percepções de melhoria da qualidade de vida e de satisfação no ambiente foram recorrentes entre os participantes, o próximo tópico versará sobre a temática da Qualidade de Vida no Trabalho, suas principais características e relevância para o atual contexto de modernização por que passa o serviço público.

2.5 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo Ferreira (2011), é a área da ciência que se ocupa em investigar as características do contexto de trabalho, as quais podem gerar fontes de bem-estar e mal-estar. Ainda segundo o autor, a definição de QVT pode ser observada sob a ótica das organizações e sob a ótica dos trabalhadores. Sob a ótica das organizações, consiste em um preceito de gestão organizacional expresso por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das relações socioprofissionais de trabalho, com o objetivo de promover o bem-estar individual e coletivo dos trabalhadores, bem como o desenvolvimento pessoal destes.

Já no que tange à ótica dos trabalhadores, a QVT se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) construídas pelos próprios trabalhadores, e que indicam o predomínio de bem-estar no trabalho, os reconhecimentos institucional e coletivo, as possibilidades de ascensão profissional e o respeito às características individuais de cada um.

Desta forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser compreendida como uma área de estudos dedicada à investigação das relações laborais sob duas perspectivas: a organizacional, que busca analisar as diretrizes e normativos que regem as condições de trabalho, e a dos trabalhadores, que foca no ambiente, nas condições em que realizam suas atividades e nas políticas sócio-organizacionais que permeiam estas relações. Outrossim, a QVT propõe a identificação das situações que promovam bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, bem como aquelas que geram mal-estar, impactando negativamente o comprometimento e a produtividade dos trabalhadores.

Para Ferreira (2011), o bem-estar no trabalho pode ser compreendido como um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelos indivíduos na execução das tarefas, assim, o bem-estar no trabalho é uma manifestação individual ou coletiva que se materializa principalmente nas modalidades de alegria, amizade, ânimo, confiança, disposição, conforto, harmonia, felicidades, satisfação, segurança e simpatia. A vivência duradoura deste sentimento constitui um fator que promove saúde nas situações de trabalho e indica a presença da Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2011, p. 179).

Lado outro, o mal-estar no trabalho pode ser entendido como um sentimento desagradável que também se origina das situações vivenciadas pelos indivíduos na execução das tarefas, e se caracteriza pela experimentação de sentimentos como aborrecimento, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embarço, incômodo, ofensa, perturbação, repulsa e tédio. A vivência duradoura destes sentimentos, isolados ou associados, criam um cenário resultante de ausência de QVT, aumentando, conseqüentemente, o risco de surgirem fatores negativos que incidirão sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade. (Ferreira, 2011, p. 181).

Atualmente, o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido um objeto crescente de interesse e de debate social, isto se deve, especialmente, às transformações ocorridas no mundo do trabalho desde a instalação mundial do capitalismo, sendo intensificadas, a partir da década de 1970, com o advento da Reestruturação Produtiva (RP) que propunha mudanças no normativo jurídico das relações de trabalho e de produção, investimento massivo em tecnologia e mudança na gestão organizacional e do trabalho; e, aos impactos destas transformações sobre a produção, os trabalhadores e os usuários finais. (Ferreira, 2011).

No entanto, Fayad (2021) pontua que segundo os estudos de Brandão (2019), o tema da Qualidade de Vida no Trabalho já era investigado por Eric Lansdown Trist em 1949. Com seus estudos, Trist objetivava conscientizar os empregadores sobre o efeito negativo que os modelos de gestão praticados na época acarretavam aos trabalhadores, como a alienação mental devido ao excesso de especialização, além de fomentar a responsabilidade social nos empregadores.

Andrade (2020) pontua que a década de 70 foi o limiar temporal de difusão das pesquisas sobre QVT e salienta que Walton (1973) foi um dos primeiros estudiosos a questionar a qualidade de vida no ambiente de trabalho considerando as necessidades e anseios dos indivíduos, negligenciados em favor dos avanços tecnológicos em meio a uma sociedade industrial. Nesta esteira, Walton (1973) propôs a categorização de oito conceitos, com o intuito de analisar as principais características do trabalho, são elas: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade de crescimento e avanço na carreira, integração social na organização, relevância social do trabalho na vida do funcionário, segurança sindical para resguardar os direitos dos empregados; e, a relação do trabalho com a vida pessoal e familiar do indivíduo. Estes fatores serviram de base para várias outras pesquisas e teorias na área de QVT (Andrade, 2020).

Fato é, que a Qualidade de Vida no Trabalho tem atraído cada vez mais a atenção das instituições públicas e privadas, e vêm ganhando espaço pela sua relevância social e organizacional. Segundo Ferreira (2011) o tema da QVT é uma importante questão do século XXI tanto para as organizações produtivas quanto para a sociedade, e vem ocupando um lugar de destaque entre os governadores,

legisladores, operadores do Direito, dirigentes empresariais e sindicais, trabalhadores e pesquisadores. Ainda segundo o autor, este interesse se fundamenta em três aspectos principais da QVT: o aspecto social, o aspecto organizacional e o aspecto acadêmico.

O aspecto social se refere a relevância que o mundo do trabalho possui na vida em sociedade, as implicações econômicas, políticas e culturais que o trabalho exerce sobre os dirigentes, gestores, trabalhadores e clientes fundamentam a importância do debate da QVT. O aspecto organizacional refletido nos ambientes corporativos se refere ao enfrentamento de problemas como a globalização da economia, a competitividade baseada no uso de alta tecnologia e gestão flexível do trabalho e a defesa da consciência ambiental, no âmbito das empresas privadas; e, ao fortalecimento dos regimes democráticos e à consequente reivindicação dos usuários contribuintes quanto ao acesso à qualidade dos serviços públicos prestados, no âmbito do setor público. Por fim, quanto ao aspecto acadêmico consiste em refletir sobre o campo de intervenção das ciências sociais do trabalho e da saúde, especialmente na área de Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT), com o intuito de ampliar e evoluir a inter-relação indivíduo-contexto de trabalho (Ferreira, 2011).

A questão da Qualidade de Vida no Trabalho, conforme os estudos de Limonge-França (2009) apresentado por Andrade (2020), passou a ser objeto de interesse das organizações, isto porque, perceberam que a QVT pode afetar diretamente a produtividade dos empregados, e que era necessário empreender atitudes com vistas a atender às preocupações (individuais ou coletivas) do trabalhador como estresse, conciliação de expectativa entre trabalho, família e consumo, hábitos alimentares, cuidados físicos e estilo de vida. Destarte, a Qualidade de Vida no Trabalho sempre esteve relacionado às questões de saúde e segurança do trabalho, mas outros fatores como produtividade, experiências, competências gerenciais e integração social foram sendo agregados ao conceito de QVT (Andrade, 2020, p. 39).

Em vista destas definições e características pertinentes à Qualidade de Vida no Trabalho, é possível traçar um paralelo com as características do Teletrabalho, cuja proposta é, dentre outras, promover o bem-estar dos participantes e aumentar

a eficiência dos serviços prestados no setor público. Neste sentido, Andrade (2020) discorre sobre a influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho, levando em consideração as três principais dimensões deste regime laboral: concentração, flexibilidade e controle de tempo. Segundo a autora, o lado pessoal, familiar e emocional do trabalhador afeta diretamente o resultado da produtividade e a qualidade do produto ou serviço prestado. Assim, corroborando com os estudos de Hornung e Glaser (2009), a autora pondera que a autonomia relacionada à tarefa e à compatibilidade com atividades privadas são fatores decisivos na qualidade da vida profissional do indivíduo.

Após as devidas análises, Andrade (2020) definiu a Qualidade de Vida no Teletrabalho, como o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso das TICs, produzindo com qualidade e com a prevalência de emoções positivas, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional para os seus participantes.

Destarte, observa-se que as questões que envolvem a qualidade de vida no trabalho, bem como os fatores que interferem na sensação de bem-estar e mal-estar do funcionário na sua relação de trabalho estão além do seu nível de capacitação e qualificação profissional, elas compreendem também os aspectos pessoais e emocionais do trabalhador. Portanto, é preciso buscar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do indivíduo, buscando otimizar os serviços prestados para a organização e promover uma melhor qualidade de vida para os funcionários.

Tendo como foco a promoção da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão e a possibilidade de se estabelecer condições de maior conforto e melhoria na qualidade de vida do servidor, foi criado o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Administração Pública Federal, tendo como uma das principais diretrizes a gestão do desempenho, a qual será abordada no próximo tópico

2.6 Gestão do Desempenho

Segundo Camillis et. al (2018), a gestão do desempenho não é um conceito novo, ao contrário, desde os tempos da administração clássica, com os estudos de

tempos e movimentos de Frederick W. Taylor (1960) até os dias atuais, as empresas preocupam-se com o desempenho organizacional. Mas a sua definição, por outro lado, não está pacificada na literatura, pois, não se trata de um conceito que possa ser generalizado ou simplificado, é um fenômeno complexo que só pode ser explicado no caso concreto de cada organização, pois cada instituição possui peculiaridades próprias que influenciam nos resultados. Por esta razão, ter conhecimento e controle do que acontece dentro e fora da organização é o principal requisito para a condução do desempenho organizacional (Camillis *et al*, 2018).

Para Camillis *et al* (2018), o conceito de gestão de desempenho, pode ser compreendido, tomando por base os conceitos de gestão e desempenho separadamente. Deste modo, gestão seria, na definição do dicionário Aurélio (2020), como sendo o ato de gerir, gerenciar ou administrar determinado negócio, desempenho, por sua vez, é a execução de um trabalho, em vista disto, a gestão do desempenho seria uma forma de gerenciar a execução de um trabalho. Camillis *et al* (2018), acrescentam, ainda, a definição de administrar, conforme concepção de Henry Fayol (1994), como sendo o ato de prever, organizar, dirigir e coordenar um empreendimento.

Já no entendimento de Malheiros e Rocha (2014), a gestão de desempenho caracteriza-se pela criação dos meios necessários ao atingimento das metas pretendidas previamente, o que, por conseguinte, levará a empresa a alcançar seus resultados.

Camillis *et al* (2018), ressaltam que até a década de 1960, a maioria das empresas realizavam as avaliações de desempenho baseadas unicamente nos indicadores financeiros e contábeis, ou seja, os superávits nos balanços financeiros eram os indicadores de um bom desempenho, e os déficits representavam mal desempenho. Ocorre que, com a evolução das teorias administrativas e o estudo das complexidades organizacionais, ficou evidenciado que apenas estes indicadores não eram suficientes para definir com exatidão um desempenho favorável ou desfavorável, pois havia outras questões que deveriam ser consideradas para que a análise fosse mais assertiva. Assim, deveria ser levado em conta fatores como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, inovação, participação no mercado e habilidades estratégicas (Camillis *et al*, 2018).

Ademais, uma empresa não pode ser avaliada apenas pelos seus resultados financeiros e contábeis, especialmente no caso das instituições públicas e das organizações sem fins lucrativos. De fato, para os entes públicos, os critérios de avaliação de desempenho devem primar pela eficiência na execução das tarefas, na qualidade do serviço prestado ao cidadão e no atendimento satisfatório dos usuários do serviço público.

Neste sentido, a gestão do desempenho organizacional inicia-se com a previsão das metas e objetivos que a organização deseja alcançar, essas metas devem ser factíveis e devem possuir um prazo determinado. Logo depois, vem a fase de planejamento, que avalia a situação atual da organização e traça as estratégias necessárias para se alcançar o futuro almejado. Após o estabelecimento das estratégias, é o momento de executar e controlar o desenvolvimento das tarefas e ações engendradas com o objetivo de acompanhá-las e corrigi-las, caso estejam fora da direção pretendida. Desta forma, a gestão do desempenho organizacional é um processo sistemático e organizado que abrange toda a organização, a partir de uma definição do futuro, com a definição dos critérios e o controle e acompanhamento das ações. (Camillis *et al*, 2018).

Nada obstante, é preciso considerar ainda que as organizações são feitas de pessoas, portanto, o sucesso de uma organização é sustentado pela competência, pela capacidade inovadora e pelo desempenho produtivo da sua força de trabalho, “o diferencial está nas pessoas” (Lucena, 2004, p.17). Trazendo essa definição para o contexto da Administração Pública, e para os entes públicos que a compõem, podemos inferir que a eficiência dos órgãos públicos e a qualidade do serviço prestado ao cidadão, perpassa, indubitavelmente pela atuação dos servidores, responsáveis pela força motriz que move a máquina pública. Assim, se insere a importância da gestão de desempenho no serviço público, no sentido de conhecer e acompanhar a execução das atividades e dos serviços prestados, de modo a buscar o caminho mais eficiente e a melhor entrega para o cidadão, ao mesmo tempo em que valoriza e se preocupa com os funcionários que realizam estas tarefas.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal, criado em 2022, propõe uma ruptura com a gestão baseada unicamente no controle da assiduidade e frequência do servidor, sendo que doravante o que vai ser

considerado não é a presença física do servidor na sede do órgão, mas a efetiva entrega dos resultados, sua produtividade e entrega de valor ao cidadão.

Atualmente, os principais normativos que regulamentam o PGD no âmbito público federal são o Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022 e a Instrução Normativa n. 24, de 28 de julho de 2023. o Decreto n. 11.072/2022 define o PGD como 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 (Art. 1º, parágrafo único).

Cabe destacar que a Instrução Normativa n. 24/2023 estabelece as orientações, os critérios e os procedimentos para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, além de referenciá-lo como um indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Art. 1º, parágrafo único).

Assim, conforme entendimento dos supramencionados preceitos regimentais, o PGD é um programa que estabelece diretrizes para a gestão do desempenho institucional com foco na entrega de resultados. Destarte, com o intuito de melhor desenvolver esta temática, o subtópico a seguir se debruçará sobre a gestão de desempenho orientada para resultados.

2.6.1 Gestão do Desempenho Orientado para Resultados

Conforme discutido anteriormente, é evidente a importância da avaliação do desempenho para as organizações, considerando, especialmente o fator de diferenciação para que uma organização seja bem-sucedida e possua um desempenho satisfatório centrado nas pessoas que a compõe.

Neste sentido, Lucena (2004) observa que as pessoas atuam na organização utilizando sua qualificação pessoal, a qual pode ser dividida em três dimensões: a) habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais, que estão relacionados ao

conjunto de conhecimentos e domínios de técnicas e processos de trabalho, aliados às qualificações pessoais como criatividade, iniciativa e potencial para resolução de problemas; b) competência comportamental, que diz respeito à postura e à atitude das pessoas em suas relações e interações com o trabalho, colegas e com a sociedade; e, c) o desempenho orientado para resultados, que representa a atuação das pessoas em relação às funções e atribuições que lhe são designadas, assumindo o desafio de executar as tarefas e atividades com qualidade e de acordo com os resultados esperados. Assim, o desempenho é a manifestação concreta do que uma pessoa é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, e por conseguinte, acompanhado e mensurado (Lucena, 2004).

Por outro lado, a gestão de desempenho voltada para resultados propõe uma quebra de paradigma, no sentido de que a ênfase da avaliação está voltada para os resultados e não para a avaliação do desempenho em si. Desse modo, a contribuição de cada pessoa para o sucesso da organização passa a ser reconhecida pelo resultado que ela produz e não simplesmente pelo que ela faz (Lucena, 2004).

É importante considerar que a Instituição Pública que aderir ao PGD necessite de definições claras das metas e objetivos que devem ser alcançadas pelos seus participantes, possibilitando a devida mensuração dos resultados alcançados, vez que, conforme bem pontua Lucena (2004), o desempenho positivo está condicionado, dentre outras variáveis, à definição do que é esperado do colaborador. Por conseguinte, são as disposições da Instrução Normativa n.24/2023 que determinam a pactuação entre o participante e sua chefia imediata quanto ao plano de trabalho e os percentuais previstos para a execução das respectivas atividades, bem como a utilização de um sistema informatizado para gestão, controle e transparência dos planos de entregas das unidades de execução e dos planos de trabalho dos participantes (Brasil, 2023).

É preciso definir os resultados esperados de cada trabalhador, especificando as atribuições, metas e atividades que compõem seu campo profissional, sem esquecer da definição dos indicadores de resultados, ou seja, é preciso definir os valores esperados, o nível de qualidade desejado e os prazos para apresentar estes resultados, só assim é possível medir ou avaliar a produtividade e eficiência na entrega das tarefas (Lucena, 2004).

Assim, a comissão responsável pela implementação e acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho em determinada Instituição deve buscar ferramentas para gerir o desempenho dos participantes, a começar com a elaboração de um plano de trabalho que defina com exatidão as metas e os objetivos de cada servidor e a utilização de um sistema eletrônico capaz de mensurar e acompanhar os resultados alcançados.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é pautada por abordagem qualitativa uma vez que, por meio de um estudo de caso exploratório, conforme proposto por André (2008), busca-se analisar as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores lotados na Reitoria da UFSB, acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade. A pesquisa qualitativa, segundo Trivinos (1987), compreende atividades específicas de investigação que possibilitem o investigador a conhecer a realidade da população, situação ou fenômeno que se pretende analisar. Neste sentido, um estudo exploratório, pode ser utilizado quando o pesquisador busca por elementos que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja (Trivinos, 1987).

A pesquisa é estruturada a partir de um estudo de caso em razão da adequação do procedimento aos objetivos propostos pelo estudo, isto porque, segundo Yin (2009) a abordagem do estudo de caso envolve o estudo de um caso dentro de um ambiente e contexto da vida real.

Com o intuito de sedimentar o tema e estabelecer as bases teóricas realizou-se um levantamento bibliográfico por meio de livros, teses e dissertações que tratam das principais questões que envolvem o estudo do teletrabalho. Outrossim, visando a compreensão de como tem sido retratada a temática do teletrabalho nas universidades públicas federais, efetivou-se um estudo do tipo transversal por meio de uma busca no catálogo de teses e dissertações do CAPES de trabalhos cuja temática principal fosse o teletrabalho em instituições de Ensino Superior, dentre os anos de 2019 a 2023, na área de Administração Pública, resultando em 124 teses, das quais foram selecionados 20 trabalhos que possuíam maior proximidade com o estudo proposto. Ainda ocorreu um levantamento dos normativos que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal.

Ademais, com o fim de compreender como se deu a adesão da UFSB ao Programa de Gestão, foi realizado um levantamento dos dados institucionais disponíveis no website da instituição pesquisada acerca dos procedimentos realizados para a implementação do Projeto-Piloto, bem como das portarias institucionais e demais normativos internos que nortearam o processo.

Outrossim, visando a compreensão de como tem sido retratada a temática do teletrabalho nas universidades públicas federais, foi feito um estudo do tipo transversal por meio de uma busca no catálogo de teses e dissertações do CAPES de trabalhos cuja temática principal fosse o teletrabalho em instituições de Ensino Superior, dentre os anos de 2019 a 2023, na área de Administração Pública, resultando em 56 teses, das quais foram selecionados 20 trabalhos que possuíam maior proximidade com o estudo proposto.

O estudo também efetivou um levantamento documental, a partir dos atos normativos que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal.

Ademais, com o fim de compreender como se deu a adesão da UFSB ao Programa de Gestão, foi realizado um levantamento dos dados institucionais disponíveis no website da instituição pesquisada acerca dos procedimentos realizados para a implementação do Projeto Piloto, bem como das portarias institucionais e demais normativos internos que nortearam o processo.

Por outro lado, para entender as percepções dos técnico-administrativos e dos gestores lotados na Reitoria UFSB acerca do projeto piloto que instituiu o PGD na Instituição, foi aplicado um questionário, constituídos de perguntas objetivas subjetivas e mistas baseadas no aporte teórico da pesquisa, sendo um específico para os técnico-administrativos e outro para os gestores, cuja análise ocorreu com abordagens quantitativas e qualitativas, com uso de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais e de Análise de Conteúdo.

3.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da presente pesquisa foram os servidores lotados na Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia, mais especificamente os servidores que trabalham nas Pró-Reitorias. Na Tabela 2 estão apresentados o quantitativo de servidores técnico-administrativos e respectivos gestores lotados em cada Pró-Reitoria.

Tabela 2. Pró-Reitorias X Técnico-administrativos UFSB

PRÓ-REITORIA	TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	PRÓ-REITOR (ES)
Pró-Reitoria de Gestão Acadêmica - PROGEAC	17	01
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG	03	01
Pró-Reitoria de Ações Afirmativas - PROAF	12	01
Pró-Reitoria de Administração - PROPA	29	01
Pró-Reitoria de Cultura e Extensão - PROEX	08	01
Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas - PROGEPE	14	01
Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN	13	01
TOTAL	96	07

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela Ouvidoria da UFSB (2024).

Assim, os participantes desta pesquisa se dividiram em dois grupos, a saber, o Grupo 1, formado pelos servidores técnico-administrativos lotados nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Sul da Bahia, do qual 48 participaram de uma população de 96 e, o Grupo 2, formado pelos respectivos Pró-Reitores do qual 7 participaram de uma população de 07, totalizando 55 participantes.

O período de análise compreendeu os meses de implementação do Programa em abril de 2023 até julho de 2024, isto porque se pretende analisar a adaptação e satisfação dos participantes acerca do regime de teletrabalho instituído pelo Programa e a viabilidade de torná-lo definitivo no âmbito da UFSB.

Os 103 servidores, técnico-administrativos e gestores, foram convidados a participar da pesquisa, em um primeiro momento por mensagem eletrônica com o link do Termo de Consentimento Livre e esclarecido (TCLE), do qual obteve-se retorno de 55 respondentes concordando com os termos da pesquisa, depois, em um segundo momento, foi enviado, também por mensagem eletrônica, o link do questionário da pesquisa a todos os servidores que assinaram o TCLE, destes, foram devolvidas 55 respostas válidas.

3.2 Coleta de Dados

Os métodos para o levantamento de dados compreendem um estudo transversal, ou seja, os dados foram coletados em um determinado período específico, com a aplicação de questionário, constituído por uma série de questões baseadas no aporte referencial abordado neste estudo e com vistas a atingir os objetivos propostos pela pesquisa (Vieira, 2009).

Assim, a unidade pesquisada é a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), mais especificamente os servidores que atuam nas Pró-Reitorias da Universidade, trata-se, portanto, de um estudo de caso intralocal, isto porque se pretendeu investigar um sistema contemporâneo da vida real, por meio de coleta de dados com vistas a relatar e descrever a situação observada (Creswell, 2014, p.85).

Ademais, por ser um trabalho elaborado na forma de uma pesquisa descritiva e estruturado na forma de um estudo de caso, a população participante desta pesquisa compreende todos os servidores técnico-administrativos e os respectivos gestores lotados nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), totalizando 103 servidores. O período de coleta dos dados foi de abril de 2023 a julho de 2024.

O recrutamento dos participantes foi oportunizado por convite mediante mensagem eletrônica individualizada e/ou lista oculta, no qual houve uma breve explanação do conteúdo da pesquisa. Os endereços e-mails foram obtidos junto à Ouvidoria da Universidade Federal do Sul da Bahia. Cumpre destacar, que também foi solicitada a autorização institucional para a realização da presente pesquisa.

Os participantes que concordaram em participar da pesquisa mediante aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enviado eletronicamente, e acessível por meio de link no e-mail de convite, receberam outro e-mail com link de acesso ao formulário de pesquisa, inclusive com detalhes pormenores de como realizá-la. O formulário de pesquisa e o TCLE (Apêndice A) foram elaborados em plataforma eletrônica (Googleforms).

O instrumento de pesquisa foi constituído por dois questionários estruturados, um direcionado para os técnicos administrativos (Apêndice B) lotados na Pró-Reitoria da UFSB (subordinados), com 21 questões (abertas, fechadas e mistas), e outro

direcionado aos Pró-Reitores das unidades (os gestores), contendo 24 questões (abertas fechadas e mistas). Com relação ao questionário aplicado aos gestores (Apêndice C) foram acrescentadas questões específicas sobre o desempenho e produtividade dos servidores a eles subordinados e que atuam em teletrabalho, com o intuito de avaliar os resultados alcançados com o Projeto-piloto da Universidade.

Desta forma o questionário destinado aos técnicos-administrativos foi constituído por 21 questões divididas em quatro blocos, conforme disposto no Quadro 6:

Quadro 6. Estruturação do questionário designado aos técnicos-administrativos

BLOCO	TIPO DE PERGUNTA
1º bloco:	Perguntas referentes ao perfil sociodemográfico (sexo, idade, estado civil, etc.);
2º bloco:	Perguntas referentes ao perfil funcional (tempo de serviço, lotação, etc.);
3º bloco	Perguntas referentes a experiência com o teletrabalho instituído na UFSB em forma de Plano Piloto (satisfação com a modalidade e aspectos como produtividade, vantagens e desvantagens);
4º bloco	Perguntas referentes ao sistema de gerenciamento para entrega de atividades adotado pela UFSB.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O questionário destinado aos Pró-Reitores (gestores) foi composto por 24 questões, divididas em 5 blocos, conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7. Estruturação do questionário designado aos gestores

BLOCO	TIPO DE PERGUNTA
1º bloco:	Perguntas referentes ao perfil sociodemográfico (sexo, idade, estado civil, etc.);
2º bloco	Perguntas referentes ao perfil funcional (tempo de serviço, lotação, etc.);
3º bloco	Perguntas referentes a experiência com o teletrabalho instituído na UFSB em forma de Plano Piloto (satisfação com a modalidade e aspectos como produtividade, vantagens e desvantagens);
4º bloco	Perguntas referentes à produtividade e desempenho dos servidores sob a subordinação deles que estão em teletrabalho;
5º bloco	Perguntas referentes ao sistema de gerenciamento para entrega de atividades adotado pela UFSB.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O tempo médio de resposta foi estimado em até 20 minutos, sendo facultado ao participante responder ao questionário em local seguro, bem como dia e hora de sua preferência, sendo-lhe facultado, também, não responder qualquer pergunta com a qual não se sentisse confortável, responder parcialmente e continuar em outro momento, e até mesmo de desistir de participar da pesquisa, mesmo após tê-la iniciado. Cabe salientar ainda que foi orientado que caso o servidor optasse por responder em horário de trabalho, seria importante dar ciência à chefia quanto ao plano de contingências do setor, para que as atividades não fossem prejudicadas.

Ainda no que se refere ao possível receio de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar este risco no sentido de que os participantes da pesquisa não fossem identificados. Ademais, para prevenir o risco de furto digital dos dados, foi informado que estes seriam armazenados após o período da pesquisa e arquivados em disco rígido sem acesso à internet. Assim, após o download dos dados, estes seriam apagados de qualquer ambiente virtual. Ao terminar de responder ao formulário de pesquisa, o respondente foi informado que deveria clicar no link “enviar respostas”, e sua participação na pesquisa estaria concluída.

A análise dos dados consistiu em duas formas: a primeira, para a análise das questões fechadas, utilizou-se a análise estatística descritiva; a segunda, para o exame das questões abertas foi adotada a Análise de Conteúdo, que consiste na categorização das palavras contidas nas respostas buscando identificar as opiniões predominantes dos respondentes, em ambas as análises foi utilizada a planilha eletrônica da Microsoft Excel para organização dos dados.

As perguntas objetivas foram analisadas com estatística descritiva, pois que, consoante Fávero e Belfiore (2017), possibilita a descrição e síntese das características observadas em um conjunto de dados por meio de tabelas e gráficos, permitindo ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados e a partir destes resultados fazer inferências sobre a situação apresentada.

As perguntas subjetivas foram analisadas por meio de Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2016) está organizada em três fases: a) a pré-análise, que consiste em uma leitura e sistematização das ideias apresentadas com o intuito de formular hipóteses e indicadores que fundamentam a interpretação final; b) a

exploração do material, que compreende a operação de codificação ou enumeração dos temas centrais em função de regras previamente estabelecidas; e, c) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que é a forma como os resultados serão apresentados.

Como resultados da pesquisa, buscou-se conhecer as percepções dos servidores, técnicos administrativos e gestores, que aderiram ao regime de teletrabalho, acerca das implicações práticas desta modalidade, bem como identificar o nível de satisfação deles com o plano piloto que instituiu o PGD na Universidade, além de compreender as percepções dos gestores em relação ao desempenho dos servidores sob a subordinação destes e a eficiência do Programa até então.

Adicionalmente, foi produzido um Relatório Técnico apresentando a síntese dos resultados encontrados, em especial quanto a viabilidade de implementação definitiva do teletrabalho na Instituição, além de propor sugestões de melhoria ou adequação do Programa de gestão e desempenho executado no âmbito da UFSB. Este relatório é consubstanciado no documento denominado de Produto Técnico-Tecnológico, atendendo a uma das exigências do PROFIAP.

3.3 Aspectos Éticos da Pesquisa

Para a elaboração do presente estudo, foi solicitada autorização da Reitora da Universidade Federal do Sul da Bahia, que permitiu a coleta de dados nos setores da Reitoria, no tocante ao tema: A implementação do teletrabalho regido pelo Programa de gestão e desempenho na Universidade Federal do Sul da Bahia: análise das percepções dos técnico-administrativos e gestores das Pró-Reitorias.

Em ato contínuo, a presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Curitiba, tendo sido aprovada pelo referido Comitê sob o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE):

78649424.8.0000.5547. De modo que, após a aprovação do CEP foi iniciado o processo para a coleta de dados.

Em relação aos participantes da presente pesquisa, foram respeitados os princípios éticos da pesquisa expostos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, atentando-se em não identificar os participantes da pesquisa

Ademais, foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual estão descritos os principais aspectos da pesquisa e um campo específico para a anuência do respondente em participar do estudo. Este documento foi enviado por e-mail aos 103 servidores da UFSB que representam a população deste estudo dos quais, 55, após a leitura e assinatura do TCLE, concordaram em participar da pesquisa, utilizando um link para responder ao formulário enviado posteriormente ao aceite e anuência do TCLE.

3.4 Percurso Metodológico

Esta pesquisa objetivou analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, com foco nas percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia quanto as compreensões dos impactos, desafios, benefícios e continuidade desta modalidade de trabalho no contexto da instituição.

Com a finalidade de atender os objetivos específicos pretendidos para esta pesquisa, o percurso metodológico foi organizado e desenvolvido, conforme explicitado no Quadro 8:

Quadro 8: Percurso metodológico proposto

OBJETIVO ESPECÍFICO	AÇÃO METODOLÓGICA PROPOSTA
Explorar o conceito e dimensões do teletrabalho no contexto geral da sociedade e, no âmbito das universidades públicas federais a partir das disposições do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em conformidade com a legislação vigente.	Para o levantamento bibliográfico foram realizadas consultas nas bases de dados de teses e dissertações Capes. Buscou-se estudos a partir das seguintes palavras-chave: teletrabalho, Universidade Pública, Administração Pública. Neste sentido, buscou-se utilizar estudos que abordassem a temática teletrabalho em uma Instituição pública de ensino superior. Também foram consultados livros e artigos científicos relacionados ao tema do estudo. Ademais, para compreender a proposta do Programa de Gestão e Desempenho instituído pelo Governo Federal foi realizado um levantamento das principais normas, Decretos e Instruções Normativas que regem o Programa.
Identificar o nível de satisfação e de aceitação, bem como as vantagens e desvantagens, da instituição do Programa de Gestão e Desempenho entre os servidores e gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia.	Para identificar o nível de aceitação do PGD foi aplicado um questionário, contendo questões abertas e fechadas formuladas a partir do referencial teórico realizado. Outrossim, a fim de compreender quais vantagens e desvantagens do programa foram observadas pelos participantes, utilizou-se o questionário para organizar os resultados e analisá-los qualitativamente.
Distinguir a existência de possíveis deficiências e benefícios do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da percepção dos gestores e os técnico-administrativos participantes do programa, notadamente quanto à a viabilidade de implementação definitiva do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia	Para alcançar este objetivo foram utilizadas perguntas específicas no questionário de modo a estimular os participantes exponham possíveis aspectos negativos do Programa ou pontos que podem ser melhorados, e/ou aspectos positivos por eles percebidos, assim como acerca do interesse dos participantes em que o Programa de Gestão e Desempenho se torne definitivo na Universidade.
Apresentar um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante do estudo, com a síntese dos resultados encontrados e um diagnóstico a partir da percepção dos servidores participantes do Projeto-Piloto, que expresse contribuições para a avaliação final da Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPAPGD) da Universidade Federal do Sul da Bahia.	A partir da análise realizada foi elaborado um Relatório de Avaliação contendo os principais resultados encontrados, com sugestões de ações voltadas para uma melhor adequação do plano com as necessidades e sugestões dos servidores participantes. Este Relatório será encaminhado para a Comissão responsável por gerir o PGD na Universidade e poderá contribuir para a análise final da avaliação do Plano Piloto.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.5 Caracterização do Local da Pesquisa

A Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), autarquia federal instituída pela Lei 12.813 de 2013, em 05 de junho de 2013, situada nos Territórios do Extremo Sul, Litoral Sul e Costa do Descobrimento do Estado da Bahia, possui uma Reitoria situada na Cidade de Itabuna e três campus, situados nas cidades de Ilhéus, Porto Seguro e Teixeira de Freitas.

A UFSB conta ainda com uma rede de Colégios Universitários (CUNIs), a Rede Anísio Teixeira, por meio da qual o ensino superior pode chegar a um maior número de municípios em seu território de abrangência, estando presentes em oito municípios baianos: Coaraci, Ibicaraí, Ilhéus, Itabuna, Porto Seguro, Santa Cruz de Cabrália, Teixeira de Freitas e Itamaraju.

Devido a sua abrangência territorial, as aulas metapresenciais são o principal recurso para garantir acesso à educação para estudantes de municípios circunvizinhos aos *campi*. Para isso, a UFSB conta com uma estrutura administrativa e de Tecnologias de Informação bastante eficientes, além do apoio do Governo Estadual no que se refere à cessão de imóveis e salas de aulas cedidas para uso da Rede CUNI.

A Tabela 3 exemplifica a estrutura utilizada pela Universidade para o funcionamento da Rede de Colégios Universitários Anísio Teixeira.

Tabela 3. Imóveis cedidos para o funcionamento dos CUNIs.

CIDADE	NOME DO COLÉGIO	QUANTIDADE DE SALAS
Coaraci	Colégio Estadual Almakazir Gally Galvão	03
Ibicaraí	Colégio Estadual Luís Eduardo Magalhães	02
Itabuna	Complexo Integrado de Educação	05
Porto Seguro	Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães	03
Santa Cruz de Cabrália	Colégio Estadual Prof. Terezinha Scaramussa	03

Teixeira de Freitas	Colégio Estadual Democrático Rui Barbosa	04
Itamaraju	Complexo Integrado de Educação	03

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UFSB, 2018).

O campus Sosígenes Costa fica situado na cidade de Porto Seguro/Ba, no antigo Centro de Convenções, imóvel que foi cedido pelo Governo do Estado da Bahia, possui uma área construída de cerca de 20.000 m² e capacidade para atender 4.143 estudantes e 260 docentes nos três turnos de funcionamento. Já o campus Paulo Freire está situado no município de Teixeira de Freitas/Ba, possui aproximadamente 9.145 m² e estrutura projetada para 5 pavimentos, com capacidade para atender cerca de 4.002 estudantes e 260 docentes nos três turnos. Por fim, o campus Jorge Amado, fica localizado na cidade de Ilhéus/Ba, possui 6.000 m², e uma estrutura voltada para o desenvolvimento sustentável, captação de energia solar, redução significativa do consumo de água e da geração de resíduos. (UFSB, 2018).

A Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia é integrada pela Procuradoria Federal da Advocacia Geral da União junto à UFSB, pela Procuradoria Educacional Institucional, pelas Assessorias e pelas Pró-Reitorias. Estas últimas possuem a atribuição de supervisionar e coordenar as áreas de Ensino, Pesquisa, Sustentabilidade, Integração Social e Extensão, Tecnologias da Informação, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, Planejamento e Orçamento. A Universidade conta ainda com um Conselho Universitário (CONSUNI), órgão de instância máxima de deliberação, com função normativa de composição e competências definidas pelo Estatuto da Universidade, sendo presidido pelo Reitor. (UFSB, 2018).

Em sua constituição a UFSB contou com o apoio massivo da comunidade do Sul e Extremo Sul da Bahia. Neste sentido foi criado um comitê com diversos atores e grupos sociais da região para auxiliar nos debates com a sociedade a fim de possibilitar a instalação da Universidade reconhecida como social e responsavelmente integrada no território sul baiano. Apesar de ser uma universidade nova, com 10 anos de funcionamento, a UFSB possui um papel de grande relevância na comunidade em que está inserida (UFSB, 2018).

A organização didático-pedagógica da Instituição se baseia em três aspectos fundamentais: arquitetura curricular organizada em ciclos de formação, o primeiro de caráter geral e abrangente, o segundo de caráter mais específico e profissionalizante e o terceiro contemplando os programas de pós-graduação; regime letivo quadrimestral; e, pluralismo pedagógico com o uso intensivo de tecnologias digitais de ensino-aprendizagem.

A UFSB também possui uma política inclusiva muito forte, a reserva de vagas para cotistas chega a 75% das vagas para o segundo ciclo de formação, o objetivo é possibilitar o maior acesso de estudantes oriundos da escola pública, indígenas, quilombolas, travestis, transexuais e transgêneros. (UFSB, 2018).

No ano de 2024, a UFSB contava com 242 técnicos-administrativos e 341 docentes, perfazendo um total de 583 servidores (segundo dados enviados pelo serviço de informação ao cidadão da Universidade).

A Reitoria da UFSB, situada no município de Itabuna foi a unidade escolhida para o presente objeto de estudo, ela é integrada pela Procuradoria Federal da Advocacia Geral da União junto à UFSB, Procuradoria Educacional Institucional, Assessorias, Superintendências e Pró-Reitorias. Por razões de uma melhor delimitação e organização do objeto de estudo, a pesquisa se concentrará nas Pró-Reitorias, isto porque são unidades interdependentes compostas por um gestor e seus subordinados, representando a melhor maneira de investigar as percepções dos técnico-administrativos e dos gestores acerca do desenvolvimento do teletrabalho em suas unidades.

A UFSB é composta por sete Pró-Reitorias, a saber:

1. Pró-Reitoria de Administração (PROPA);
2. Pró-Reitoria de Gestão Acadêmica (PROGEAC);
3. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG);
4. Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas (PROGEPE);
5. Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF);
6. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX); e
7. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Assim, o estudo foi realizado com os técnicos-administrativos e com os Pró-Reitores de cada uma das unidades discriminadas.

3.6 Objeto de Estudo

O objeto de estudo desta pesquisa contempla a temática do Programa de Gestão e Desempenho que institui o teletrabalho no âmbito da Administração Pública Federal e sua implementação na Universidade Federal do Sul da Bahia. Neste sentido, analisou-se as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores que atuam nas Pró-Reitorias da Universidade acerca da implementação deste regime laboral, visando identificar o nível de aceitação e satisfação com o programa e averiguar a viabilidade de adesão definitiva do Programa.

4. ANÁLISE SITUACIONAL

Neste capítulo são apresentados o caminho percorrido pela Universidade Federal do Sul da Bahia para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal, bem como os resultados e as análises decorrentes da aplicação do questionário para os técnicos-administrativos e Pró-Reitores da Universidade Federal do Sul da Bahia. A população do estudo compreendeu um total de 96 técnicos-administrativos, dos quais foram obtidas 48 respostas, e 7 Pró-Reitores, tendo retornado 7 respostas, representando uma porcentagem de 50% e 100% respectivamente.

Nos tópicos seguintes foram descritos os resultados encontrados no estudo, referente às respostas dos técnicos-administrativos de acordo com os quatro blocos da pesquisa: perfil sociodemográfico, perfil funcional, experiência com o teletrabalho na Instituição e nível de satisfação com o sistema POLARE. Em seguida, as respostas dos gestores de acordo com os cinco blocos de perguntas: perfil sociodemográfico e funcional, experiência com o teletrabalho, produtividade e desempenho dos servidores que trabalham em regime de teletrabalho e nível de satisfação com o sistema POLARE.

4.1 A Implementação do PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia

Em atendimento às regulamentações da Instrução Normativa n.º 21 de 16 de março de 2020, a Universidade Federal do Sul da Bahia publicou a Portaria n.º 163 de 2020 possibilitando, em regime excepcional, que os servidores técnico-administrativos exercessem suas atribuições em regime de trabalho remoto, por tempo indeterminado. Estes servidores então estariam dispensados do registro de frequência e não teriam a obrigatoriedade de entregar qualquer tipo de relatório sobre as atividades por ele executadas neste período.

A situação descrita perdurou até que uma nova regulamentação interna instituísse o retorno presencial dos servidores, a saber, a Portaria n.º 379 de 23 de maio de 2022, que revogou a Portaria n.º 163/2020 e institui o retorno integral dos

servidores às atividades presenciais, em obediência à Instrução Normativa n.º 36 de 5 de maio de 2022 da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. Deste modo, em 06 de junho de 2022 todos os servidores da UFSB voltaram a exercer suas atribuições presencialmente no órgão.

Cabe salientar que, tão logo o retorno presencial dos servidores da UFSB foi efetivamente cumprido, começaram as movimentações pela regulamentação do teletrabalho na Instituição, seguindo os critérios da Instrução Normativa n. 65 de 2020 e do Decreto n.11.072 de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ainda, cumpre destacar que a adesão ao programa é ato discricionário, e, portanto, deve-se observar os critérios de oportunidade e conveniência da autoridade máxima do órgão, sendo, pois, uma faculdade desta aderir ou não ao PGD. No caso da Universidade Federal do Sul da Bahia a adesão se deu como forma de alinhar-se com outras universidades federais que já haviam aderido ao programa, objetivando uma alteração na cultura organizacional com vistas a mudar o foco do controle de frequência para o controle sistemático de cumprimento de metas, prazos e resultados (UFSB, 2023a).

O teletrabalho no âmbito do PGD é compreendido como aquele em que o participante tem condições de cumprir sua jornada de trabalho fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, de modo que a execução de suas atividades possa ser mensurada por meio de critérios pré-definidos, estando assim dispensados do controle de frequência. Nesta concepção, apenas as atividades que não exijam a presença física do participante e que não reduzem a capacidade de atendimento ao público interno e externo podem ser exercidas por meio de teletrabalho, desde que os resultados possam ser efetivamente mensurados (BRASIL, 2020).

Em observância ao disposto no Art. 3º do Decreto n. 11.072/2022 a Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia publicou a Portaria n. 520 de 14 de julho de 2022 instituindo o plano piloto referente ao PGD na Instituição, com vigência delimitada por um período de 6 meses e, em ato contínuo, instituiu a Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPAPG),

responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais do teletrabalho na Universidade (UFSB, 2022a).

Esta primeira tentativa de aderir ao programa contudo não logrou êxito, em grande parte devido à descontinuidade do Sistema Susep (Superintendência de Seguros Privados), um sistema de pactuação e monitoramento dos resultados para o Programa de Gestão e Desempenho. Logo, era necessário encontrar um novo sistema informatizado de acompanhamento e controle que permitisse o monitoramento do trabalho desenvolvido pelo servidor (Art. 4º, §4º do Decreto n. 11.072/2022).

Assim, após a aquisição de um Sistema de monitoramento, a UFSB emitiu a Portaria n.º 259 de 20 de março de 2023, instituindo o Projeto-Piloto do PGD abarcando toda a Universidade, agora por um período de um ano. De acordo com este diploma normativo, os objetivos do PGD na Universidade são, dentre outros, promover a gestão orientada para resultados, aprimorar o desempenho individual dos servidores, promover a melhora da qualidade de vida dos participantes, atrair e reter talentos, possibilitar a redução das despesas administrativas, estimular a cultura da inovação e da transformação digital e promover a gestão baseada na sustentabilidade ambiental (UFSB, 2023b).

O regime de teletrabalho adotado pela UFSB em seu Projeto-Piloto foi o de teletrabalho parcial, no qual os participantes devem escolher, após deliberação com a chefia do setor, uma quantidade de dias da semana para exercer o trabalho remotamente (fora das dependências do órgão) e os dias de trabalho presencial (dentro das dependências do órgão). As atividades deverão ser registradas em um sistema informatizado de gerenciamento e acompanhamento de tarefas, adquirido pela Universidade, o POLARE.

O POLARE é um sistema eletrônico do programa de gestão do trabalho desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Ele é compatível com o Sistema Integrado de Gestão (SIG) já utilizado pela UFSB, o qual também foi desenvolvido pela UFRN (UFSB, 2023).

Os servidores que optarem por aderir ao teletrabalho deverão realizar o cadastro no POLARE e criar seu plano de trabalho gerencial contendo as tarefas que devem ser realizadas no seu setor de lotação, depois, deverá criar seu plano individual

contendo suas tarefas e subtarefas relativas ao exercício da função, ambos os planos deverão ser homologados pelo superior hierárquico, conforme a Figura 1:



Figura 1: Interface Inicial do Sistema POLARE

Fonte: Manual de uso do POLARE, 2025.

Assim, uma vez que os planos de trabalho estejam devidamente homologados, o servidor está apto a participar do programa, responsabilizando-se por entregar, periodicamente, relatórios das atividades executadas por ele a sua chefia imediata.

No decorrer desta pesquisa, a Universidade Federal do Sul da Bahia implementou, em 19 de junho de 2024, em caráter definitivo, o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal, por meio da Portaria n. 172/2024. No referido documento estão regulamentadas quais atividades podem ser incluídas no PGD, as modalidades de execução e regimes, a saber: presencial e teletrabalho (parcial e total), bem como a adoção do Sistema POLARE para fins de registro e acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (UFSB 2024).

4.2 Percepções dos Técnico-Administrativos

O Quadro 9 apresenta o perfil sociodemográfico e funcional dos técnicos-administrativos participantes da pesquisa:

Quadro 9. Perfil sociodemográfico e funcional dos técnico-administrativos participantes do estudo

QUESTÃO	RESPOSTA
Faixa etária	De 29 a 39 anos: 60,4% De 40 a 50 anos: 35,4% Mais de 50 anos: 4,2%
Gênero	Feminino: 54,2% Masculino: 45,8%
Estado civil	Casado ou em união estável: 64,6% Solteiro: 22,9% Divorciado ou separado: 12,5%
Possui filhos menores de 12 anos que residem com você?	Não: 58,3% Sim: 41,7%
Grau de instrução	Especialização: 62,5% Mestrado: 29,2% Graduação: 4,2% Doutorado: 4,2%
Tempo de trabalho na UFSB	De 6 a 10 anos: 72,9% De 2 a 5 anos: 14,6% Menos de 2 anos: 4,2% Acima de 10 anos: 8,3%
Setor de trabalho na UFSB	PROPA: 25% SETORES CORRELACIONADOS: 22,9% PROPLAN: 14,6% PROGEPE: 10,4% PROGEAC: 8,3% PROPPG: 6,3% PROAF: 6,3% PROEX: 6,3%
Está trabalhando em regime de teletrabalho	Sim: 85,4% Não: 14,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observou-se que 54,2% dos participantes são do gênero feminino e 45,8% são do gênero masculino, ou seja, há uma leve predominância das mulheres muito embora haja uma parcela significativa de homens.

No que se refere ao quesito idade, a maior parte dos participantes são jovens com idade entre 29 e 39 anos com 60,4%, e de 40 a 50 anos com 35,4% e acima de 50 anos com 4,2%.

Quanto ao estado civil, 64,6% dos pesquisados são casados ou vivem em união estável. Os solteiros representam 22,9% e os divorciados 12,5% do total, logo, a maioria são casados ou vivem em união estável.

Aos participantes também foi questionado se possuíam filhos menores de 12 (doze) anos residindo com eles. Sob este aspecto, 58,3% informaram que não ao

passo que 41,7% responderam que sim. Vê-se, pois, que a maioria dos participantes não possuem filhos menores sob sua guarda.

No que tange ao grau de instrução, constatou-se que 62,5% dos participantes possuem especialização, 29,2% mestrado, 4,2% possuem graduação e 4,2% possuem doutorado, evidenciando que a amostra possui um quadro funcional qualificado.

Quanto à participação dos servidores por setor, observou-se que a pesquisa teve a colaboração dos técnicos de todas as Pró-Reitorias e ainda de outros setores que se encontram na Reitoria, assim participaram da pesquisa 25% dos servidores da PROPA, 22,9% de outros setores correlacionados às Pró-Reitorias, tais como secretarias e assessorias vinculadas às Pró-Reitorias; 14,6% da PROPLAN; 10,4% da PROGEPE; 8,3% da PROGEAC; 6,3% da PROPPG; 6,3% da PROAF; e, 6,3% da PROEX. Desta forma, considerando a quantidade de servidores por setor, a amostra teve uma representação significativa.

Por fim, a última questão se refere a adesão do servidor ao regime de teletrabalho instituído na UFSB. Neste quesito, 85,4% dos pesquisados responderam que estão em teletrabalho e 14,6% informaram que não, portanto, a maioria dos participantes encontravam-se atuando, no momento de coleta dos dados desta pesquisa em regime de teletrabalho.

No Quadro 10 estão retratadas as respostas objetivas acerca da experiência com o teletrabalho instituído pelo Plano Piloto da Universidade Federal do Sul da Bahia, especialmente quanto ao nível de satisfação dos participantes, a identificação das vantagens e desvantagens da modalidade bem como aspectos de produtividade.

Quadro 10. Experiência com o teletrabalho

QUESTÃO	RESPOSTA
Em qual modalidade de teletrabalho você atua?	Parcial: 97,6% Integral: 2,4%
Quantos dias da semana você trabalha remotamente?	Dois: 52,5% Três: 35% Quatro: 7,5% Um: 5%
Você está satisfeito com a quantidade de dias que atua em trabalho remoto?	Sim: 56,1% Não: 43,9%
Como você considera seu desempenho quando está em trabalho remoto	Mais produtivo: 63,4% O desempenho é o mesmo: 29,3% Menos produtivo: 9,8%
Considerando sua experiência com o plano-piloto, quais as vantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional? (escolha até 5 opções)	Flexibilidade do tempo e local do trabalho: 80,5% Maior proximidade com a família: 73,2% Melhor qualidade de vida: 70,7% Diminuição do tempo gasto com deslocamento: 68,3% Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional: 56,1%
Considerando sua experiência com o plano-piloto, quais as desvantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional? (escolha até 5 opções)	Baixa interação com a equipe de trabalho: 46,2% Aumento dos gastos domésticos: 43,6% Dificuldade de obter respostas dos demais colegas: 35,9% Falta de móveis adequados para realizar o trabalho remotamente: 30,8% Distrações no ambiente do trabalho remoto: 30,8%
Considerando as desvantagens que você tenha marcado na questão anterior, existe alguma providência que a universidade poderia adotar no sentido de amenizá-las?	Sim: 51,2% Não: 41,5%
De um modo geral, o quanto você está satisfeito com o teletrabalho	Muito satisfeito: 51,2% Satisfeito: 43,9% Indiferente: 4,9%
Considerando sua experiência com o plano-piloto, você gostaria que o teletrabalho fosse instituído de modo definitivo na UFSB?	Sim: 95,1% Não: 4,9%
Caso o teletrabalho seja instituído definitivamente na UFSB, qual seria na sua opinião a melhor modalidade?	Parcial: 64,6% Integral: 39,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com as respostas dos participantes do grupo dos servidores técnico-administrativos, verificou-se que, 97,6% estão em regime de teletrabalho na modalidade parcial, o que representa a grande maioria dos respondentes, enquanto apenas 2,4% estão na modalidade integral. Nesta perspectiva, com relação aos participantes que atuam na modalidade parcial de teletrabalho, 52,5% trabalham remotamente por dois dias da semana, 35% por três dias da semana, 7,5% por quatro

dias da semana, e 5% por um dia da semana. Assim, a maior parte dos participantes trabalham remotamente em dois dias da semana, e presencialmente nos demais dias da semana.

Quando perguntados se estavam satisfeitos com a quantidade de dias em que trabalhavam remotamente, a maior parte dos participantes, 56,1% responderam que sim, no entanto, uma parcela significativa, 43,9%, afirmam que não.

Sob este aspecto, os respondentes que se disseram satisfeitos com os dias determinados para que o trabalho seja realizado remotamente justificaram seu posicionamento elencando alguns aspectos positivos do atual modelo, dentre eles, o atendimento satisfatório das demandas pessoais bem como das necessidades funcionais da Universidade; a possibilidade de conciliar o trabalho com outras atividades particulares e de ter uma maior flexibilidade e conveniência mesmo com dois dias de trabalho remoto. Há também a indicação de que os dias atuais de trabalho remoto são suficientes para melhorar a qualidade de vida dos servidores. Como se pode observar dos excertos dos respondentes abaixo:

Os 2 dias de trabalho presencial permite o encontro com a equipe e os 3 dias de teletrabalho permitem bem o andamento das demandas. (Respondente n. 11)

É satisfatório os 2 dias em trabalho remoto e 3 dias em trabalho presencial, pois não interfere na qualidade desse, pelo contrário até melhora. (Respondente n. 14)

Gosto do regime híbrido. Considerando que a maior parte da semana é em teletrabalho (3 dias), fico satisfeito. (Respondente n. 16)

As mudanças proporcionadas pela possibilidade de estar dois dias da semana em trabalho remoto já são significativas e têm repercutido na qualidade de vida da minha família. (Respondente n. 17)

O trabalho remoto nos permite conciliar outras atividades particulares com as atividades desempenhadas da minha função e os 2 dias é suficiente para isso. (Respondente n. 18)

A combinação de dias presenciais e remotos é bom, pois me permite aproveitar o melhor de ambos os mundos: a flexibilidade e conveniência do home office, junto com os recursos e interação do ambiente de trabalho presencial. (Respondente n.19)

Ainda, é possível observar, conforme a resposta de alguns participantes, que existe a possibilidade de flexibilizar a quantidade de dias presenciais e remotos de

acordo com as demandas e necessidades de cada setor, a exemplo da justificativa do respondente n. 23:

A quantidade de dias representa uma conquista do grupo em diálogo com a unidade administrativa na qual estou lotada. Somos um grupo de maioria mães ou pessoas com dependentes, sendo importante que haja maior flexibilidade de tempo no exercício do trabalho.

Esta percepção evidencia que o Plano Piloto que instituiu o PGD na Universidade não é um sistema rígido, visto que permite a flexibilização de algumas regras, a exemplo da quantidade de dias da semana em que o servidor poderá exercer suas funções remotamente.

Com relação aos respondentes que não estão satisfeitos com os dias determinados para trabalhar remotamente, estes justificaram a insatisfação indicando que o ideal seria ter mais dias de trabalho remoto na semana ou mesmo a integralidade da modalidade, uma vez que não há atendimento físico nos setores o trabalho poderia ser integralmente realizado remotamente, não haveria necessidade de trabalho presencial. Argumentaram ainda que esta condição não prejudicaria o desempenho dos servidores tampouco a entrega das atividades.

Neste sentido são as falas dos seguintes respondentes:

Acredito que ir presencialmente apenas 1 dia seria mais que o suficiente. (Respondente n. 1).

Pela natureza do trabalho realizado poderia ser realizado 100% remoto (Respondente n.6).

As minhas atividades poderiam ser perfeitamente realizadas todas em regime de trabalho remoto. (Respondente n. 21).

Gostaria de ter a possibilidade de escolha de 100% integral (Respondente n.24)

Avalio que no futuro poderia ser integral, sem qualquer prejuízo ao desempenho e entregas. (Respondente n. 34)

Creio que o trabalho remoto poderia ser ampliado para mais dias (já ouvi falar em passarem para 3 dias) ou mesmo ser adotado o trabalho 100% remoto. (Respondente n. 4)

De acordo com as respostas dos participantes, da categoria dos servidores técnico-administrativos, mais uma vez observa-se a possibilidade de flexibilidade da quantidade de dias de trabalho remoto e presencial a partir de diálogo entre chefia e

subordinados, o que remete a uma maior discricionariedade dos gestores de cada setor da Universidade, como se observa na fala do respondente 37: “outros setores da própria UFSB concedeu mais dias remotamente e funciona muito bem. No meu setor poderia também ampliar mais dias remotamente”.

Isto posto, percebe-se que apesar da maioria dos respondentes manifestarem satisfação com o atual modelo de teletrabalho na Universidade, qual seja, dois dias de trabalho remoto e três dias presenciais, há uma significativa parcela dos participantes que gostariam de ampliar os dias em que podem trabalhar fora das dependências da Instituição, seja pela alteração do atual modelo ou em decorrência de acordo com a chefia do setor.

A próxima pergunta foi acerca da percepção dos servidores técnico-administrativos quanto ao seu desempenho quando estão em trabalho remoto. Neste quesito, 63,4% dos participantes responderam que se consideram mais produtivos ao exercer suas atividades remotamente, outros 29,3% consideram que o desempenho é o mesmo e ainda 9,3% dos sujeitos se consideram menos produtivos quando estão trabalhando fora das dependências da Instituição.

Os participantes que se consideram mais produtivos em trabalho remoto justificaram esta condição informando que podem trabalhar em horários diferentes do convencional e assim evitam interferências externas; além disto como não precisam se deslocar para o local de trabalho podem aproveitar esse tempo para produzir mais. É o que pode ser observado nas reflexões dos seguintes respondentes:

Eu trabalho sem nenhuma interferência externa além de horários diversos do horário comercial convencional. Além disto, sempre trabalhei atendendo 02 campus remotamente (Respondente n. 1).

De fato, ter a flexibilização dos horários de trabalho é uma das maiores vantagens para maior qualidade de vida dos servidores e consequentemente, maior produtividade para a Universidade (respondente n. 4).

Devido a flexibilidade do trabalho remoto, o mesmo se torna mais produtivo pois posso trabalhar em qualquer hora do dia, sem gastar tempo com deslocamento, etc. (Respondente n. 6).

É mais produtivo por não perder tempo com deslocamento, tenho tempo para fazer outras atividades além do trabalho (Respondente n. 10).

Maior flexibilidade de horário. Há situações em que trabalho 08h presenciais com poucas atividades e, após o expediente chegam demandas que preciso

atender. Estando em home office, o tempo é melhor distribuído e otimizado. (Respondente n. 13)

Não precisar me deslocar naquele dia específico. Estar no meu ambiente. Essas coisas me fazem ser mais produtivo. (Respondente n.17)

Boa parte do meu trabalho pode ser feito com a mediação tecnológica, então os dias de trabalho remoto são produtivos e mais confortáveis. (Respondente n. 21)

Mais produtiva pois tenho possibilidade de escolher os melhores horários para trabalhar, ou seja, horários silenciosos. Além disso, consigo focar melhor, sem distrações ou interrupções (Respondente n. 27).

O trabalho sob demanda se torna mais produtivo a medida que ficamos mais focados no resultado ao invés das horas trabalhadas (Respondente n. 31).

Por outro lado, os participantes que consideram ter o mesmo desempenho independentemente do local onde exercem suas funções explicitam que, para eles, o local de trabalho não influencia diretamente sobre a sua performance. Estes sujeitos justificam que conseguem manter o nível de produtividade, organização e qualidade na execução de suas tarefas, tanto no formato presencial quanto no remoto. Para estes participantes, sua capacidade de concentração, disciplina e planejamento são os principais fatores que garantem a consistência em seus resultados, sendo que isto independe do ambiente. Além disto, destacam também que possuem autonomia e adaptabilidade suficientes para o desempenho de suas atividades de forma eficiente, não limitada às condições físicas ou estruturais oferecidas pelo local de trabalho. conforme evidenciado nas referências a seguir:

Eu sempre consigo produzir, o local não afeta (Respondente n. 02).

As metas e prioridades que estabeleço para cada dia são cumpridas independentemente do local em que estou atuando (Respondente n. 18)

Não se percebe alterações quanto ao desempenho, mas sim com relação à satisfação na execução das tarefas o que adiciona um fator motivacional a mais ao trabalho (Respondente n.33).

O desempenho com relação às atividades é a mesma o que muda é a possibilidade de desenvolver outras atividades em paralelo como é o caso de estudos e cursos online (Respondente n. 39).

Por fim, os participantes que se consideram menos produtivos em trabalho remoto apontaram alguns fatores que comprometem seu desempenho nesta modalidade. Entre os principais, destacam-se as distrações presentes no ambiente

doméstico e até mesmo a ausência de um espaço adequado para o desenvolvimento do trabalho. Além disto, relataram dificuldades em separar as atividades profissionais daquelas de cunho pessoal, o que acaba por interferir na organização e no foco durante o expediente. Esta percepção é ilustrada nas falas dos seguintes respondentes:

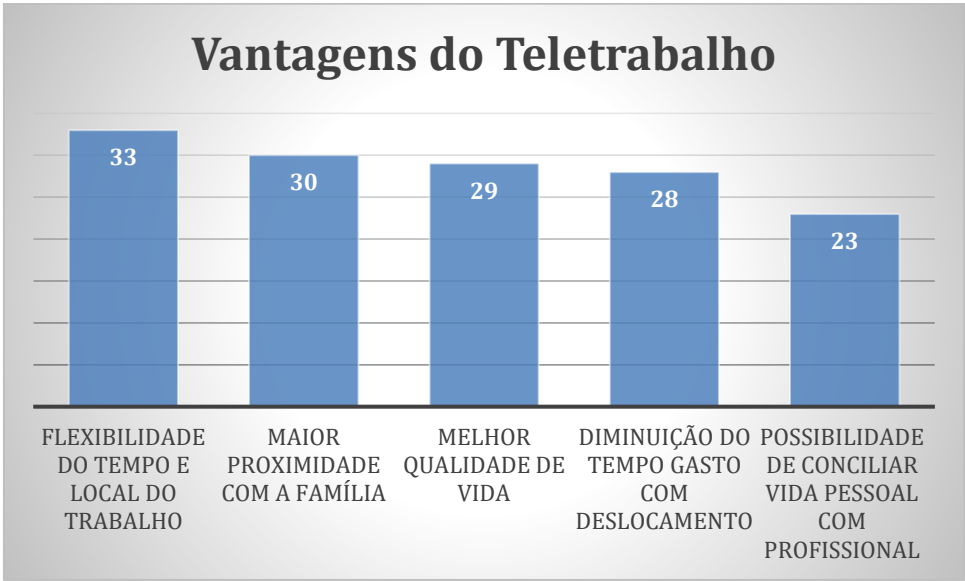
Em casa acabo me ocupando com outras coisas, além disso não tenho uma estação de trabalho adequada (Respondente n. 3).

O trabalho remoto acaba gerando mais distrações, sendo mais fácil se desconcentrar e acabar fazendo outras coisas (Respondente n. 5)

Em relação à produtividade dos participantes, constatou-se que mais da metade se consideram mais produtivos quando estão trabalhando remotamente, isto se deve, conforme as justificativas mais recorrentes dos participantes, à redução com o tempo gasto com deslocamento e ao conforto e a flexibilidade que o teletrabalho proporciona.

Com relação às vantagens que o teletrabalho tem proporcionado aos servidores técnico-administrativos, foi solicitado aos participantes que escolhessem até cinco opções dentre as principais vantagens apontadas pela literatura, sendo que o Gráfico 3 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 3 Vantagens do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSB:



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As principais vantagens do teletrabalho, conforme apontado pelos respondentes da pesquisa, provocam a reflexão sobre os benefícios significativos tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal dos servidores técnico-administrativos da UFSB. Entre os aspectos mais destacados estão, nesta ordem: a flexibilidade de horário e local de trabalho, a maior proximidade com a família, a melhoria da qualidade de vida, a redução do tempo gasto com deslocamento e a possibilidade de conciliar de forma mais eficiente a vida pessoal com a profissional.

No que concerne à flexibilidade de tempo e espaço, destacada como a primeira vantagem esta é, sem dúvida, um dos elementos de maior atrativo para o teletrabalho. Os servidores ressaltaram que esta modalidade propicia uma organização mais personalizada da jornada laboral, com a facilidade de adaptação de suas necessidades e preferências individuais. A possibilidade de escolha de locais diversos para trabalhar, especialmente a própria residência, oportuniza um nível de liberdade que não é alcançado no modelo presencial tradicional, sendo que esta autonomia favorece a construção de um ambiente laboral mais confortável e menos restritivo, com reflexos diretos na satisfação dos trabalhadores.

Outra vantagem amplamente valorizada pelos participantes refere-se a maior proximidade com a família uma vez que ao trabalhar remotamente os servidores também têm a possibilidade de passar mais tempo com seus familiares, especialmente com filhos e mesmo idosos sob sua responsabilidade. Esta convivência diária oportuniza o fortalecimento dos laços afetivos e permite maior interação na rotina familiar. Laborar e conviver diariamente no ambiente familiar produz um senso de equilíbrio e harmonia que, muitas vezes, não existia no modelo presencial em virtude das longas jornadas no espaço institucional.

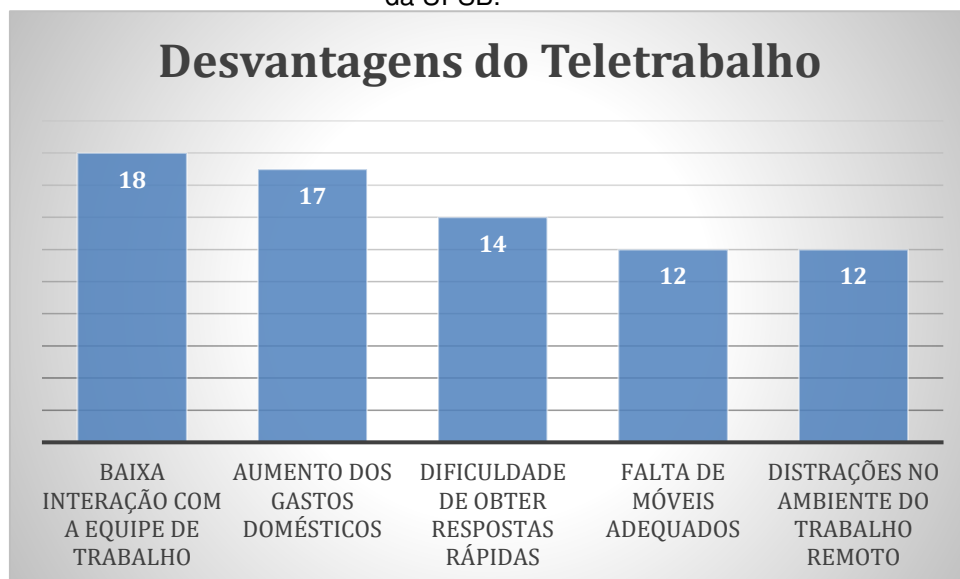
A melhoria da qualidade de vida constitui-se em um benefício reconhecido por muitos servidores da UFSB no tocante ao teletrabalho. É notório que a redução do tempo gasto com deslocamento entre a residência do servidor e a universidade pode contribuir para a redução do estresse e o cansaço associados ao tempo de exposição ao trânsito diário. Ao equacionar a redução deste tempo de deslocamento ocorre a liberação de horas adicionais para descanso e lazer, ao passo que também diminui os custos com transporte, resultando em ganhos econômicos a favor dos trabalhadores.

A possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional foi igualmente um dos aspectos destacados como vantagens do teletrabalho. Pode-se destacar que para muitos servidores o modelo remoto oferece maior flexibilidade quanto ao gerenciamento das tarefas domésticas, do cuidado com a saúde, das práticas de exercícios físicos e da dedicação de tempo aos hobbies e atividades pessoais. O equilíbrio das diferentes áreas da vida, tanto pessoal quanto profissional, pode reduzir a sensação de sobrecarga ao mesmo tempo em que concorre para a promoção do maior bem-estar emocional, capaz de impactar na produtividade e na motivação dos servidores.

Os resultados expostos pelos servidores da UFSB estão em consonância com as características fundamentais do teletrabalho, que se baseia na execução das tarefas fora das dependências do órgão empregador, com o uso imprescindível das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Esta estrutura viabiliza um modelo de trabalho mais flexível e ajustável ao tempo em que também promove benefícios amplamente reconhecidos na literatura acadêmica sobre o tema. Contudo, para que estas vantagens apontadas pelos servidores e confirmadas pelos estudos existentes sejam integralmente usufruídas, é essencial que a IES forneça suporte adequado aos seus servidores, assegurando recursos tecnológicos, orientações tangíveis e políticas que promovam a manutenção do equilíbrio saudável entre as demandas profissionais e pessoais.

Semelhantemente, no que tange às desvantagens do teletrabalho percebidas pelos servidores técnico-administrativos, foi pedido aos participantes que escolhessem até cinco opções dentre as principais desvantagens apontadas pela literatura, o resultado está representado no Gráfico 4:

Gráfico 4 Desvantagens do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSB:



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As desvantagens mais recorrentes do teletrabalho apontadas pelos respondentes da pesquisa, foram, nesta ordem: baixa interatividade com a equipe de trabalho, o aumento com os gastos domésticos, a dificuldade em obter respostas rápidas dos demais colegas, a falta de móveis adequados e as distrações no ambiente do trabalho remoto. As desvantagens apontadas são frequentemente mencionadas na literatura e são características inerentes à própria dinâmica do teletrabalho, uma vez que, com a desnecessidade da presença física do servidor na Instituição a interatividade com os colegas resta comprometida assim como a comunicação direta entre eles. Outra consequência de se trabalhar remotamente é a demanda por equipamentos, conexões de internet e móveis adequados para a execução das tarefas o que acarreta maiores despesas para o servidor, além disto, aqueles que optam por trabalhar no ambiente doméstico podem estar sujeitos a interrupções de familiares e outras pessoas que dividem o mesmo espaço.

As desvantagens mais recorrentes do teletrabalho, conforme mencionado pelos sujeitos da pesquisa, revelam desafios significativos que afetam tanto a dinâmica profissional quanto o ambiente pessoal dos trabalhadores. Entre os fatores mencionados estão, em ordem de frequência: a baixa interatividade com a equipe de trabalho, o aumento nos gastos domésticos, a dificuldade em obter respostas rápidas

de colegas, a falta de móveis adequados e as distrações no ambiente de trabalho remoto.

Restou evidenciada que a baixa interatividade com a equipe é uma das desvantagens mais marcantes do teletrabalho, uma vez que esta modalidade reduz as oportunidades de troca de ideias e a interação social no ambiente institucional. Esta característica, própria da dinâmica do teletrabalho, potencialmente tem o efeito de afetar negativamente o senso de pertencimento e mesmo de colaboração entre os membros da equipe, o que pode resultar em uma comunicação mais fragmentada e, muitas vezes, com uma eficácia limitada. Ainda, há que se ressaltar que a ausência de interação física pode comprometer o alinhamento rápido e a resolução ágil dos problemas, dos aspectos frequentemente facilitados por conversas presenciais e encontros espontâneos.

Os sujeitos participantes desta pesquisa, na categoria dos técnicos-administrativos ainda levantam outro ponto crítico que reside no aumento dos gastos domésticos, com a execução do teletrabalho. Ao laborar remotamente o trabalhador se depara com maior uso de energia elétrica, internet e, muitas vezes, com a necessidade de aquisição de equipamentos e móveis ergonomicamente adequados para criar um espaço de trabalho mais funcional. Assim, ressalta-se a questão do ônus financeiro quanto aos insumos necessários ao bom desenvolvimento das atividades. Estas despesas, que antes eram assumidas pela instituição, passam a ser responsabilidade do servidor, gerando impacto econômico, especialmente para aqueles que não possuem estrutura prévia para exercer suas funções remotamente.

Dentre as desvantagens foi mencionada a dificuldade em obter respostas rápidas de colegas, sendo este um fator que prejudica a fluidez das tarefas. É notório que em um ambiente remoto, as interações são dependentes de recursos tecnológicos, o que pode gerar atrasos e dificultar a coordenação de atividades. Esta limitação pode tornar o trabalho mais moroso sendo que, em alguns casos, pode provocar alguns empecilhos que comprometem a eficiência do grupo como um todo.

A falta de mobiliários adequados, como cadeiras e mesas ergonômicas, foi outra desvantagem relevante apontada pelos respondentes desta pesquisa. Muitos servidores evidenciam desconforto físico ao longo do expediente, o que pode afetar tanto a produtividade quanto a saúde a médio e longo prazo. Cabe destacar que este

problema é ainda mais grave para aqueles servidores que não dispõe de condições financeiras para o devido investimento nas adaptações do ambiente doméstico para as finalidades laborais.

As distrações no ambiente de trabalho remoto foram amplamente destacadas, dentre as desvantagens desta modalidade. A presença de familiares na rotina da casa, as demandas domésticas e a dificuldade em separar a vida pessoal e o trabalho são desafios frequentes que comprometem a concentração e o desenvolvimento das atividades com qualidade e excelência. Conforme apontado anteriormente, quando da apresentação do perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa, 41,7% possuem filhos menores residindo na mesma moradia que o servidor e 64,6% são casados ou vivem em união estável. É notório que a necessidade de atenção aos familiares e às interações na rotina doméstica, aliada à falta de um espaço dedicado exclusivamente ao trabalho pode agravar esta situação mencionada de distração, dificultando a criação de uma rotina estável e quiçá mais produtiva.

Ainda sobre as desvantagens apontadas pelos participantes foi questionado se elas poderiam ser mitigadas pela Universidade, ao que 51,2% responderam que sim e 41,5% responderam que não.

Em relação aos que responderam positivamente, as justificativas apresentadas sugerem que a Universidade poderia contribuir para a aquisição de móveis e eletrônicos para os servidores que estão em teletrabalho, ou mesmo disponibilizar uma ajuda de custo para pagamento das despesas domésticas que tivessem relação direta com o teletrabalho. Também foi argumentado pelos participantes que a UFSB poderia investir em treinamentos de capacitação dos servidores com foco no desempenho e produtividade. Assim se observa nas falas dos seguintes respondentes:

Poderia ser pensado um incentivo a maior produtividade, como um auxílio à infraestrutura doméstica, já que está economizando de maneira significativa com o menor uso de suas instalações no trabalho presencial. (Respondente n.3)

A universidade poderia investir em capacitações para os gestores das equipes e para os servidores de modo geral, com foco em desempenho no teletrabalho, boas práticas de teletrabalho etc. (Respondente n. 4)

A Universidade poderia amenizar as desvantagens do trabalho remoto fornecendo equipamentos necessários e oferecendo suporte técnico para os

equipamentos pessoais dos servidores. Isso contribuiria para que os colaboradores trabalhem de casa com a mesma eficiência do ambiente presencial. (Respondente n. 15)

Reuniões presenciais com a equipe para integração, melhor escalonamento nos horários para não haver excesso de horas trabalhadas visto que as pessoas podem preferir trabalhar em horários distintos (Respondente n.14)

Precisa-se criar uma cultura de que as pessoas nem sempre estão disponíveis no horário que queremos, a universidade poderia oferecer cursos de capacitação, cursos de gestão do tempo, além de usar ferramentas como Teams para projetos e trabalhos. (Respondente n. 21)

As desvantagens apontadas pelos sujeitos desta pesquisa são amplamente reconhecidas na literatura sobre teletrabalho. Deste modo, pode-se reconhecer que, embora esta modalidade ofereça flexibilidade e vantagens em alguns aspectos, ela também traz desafios, muitas vezes, significativos que podem afetar a produtividade, o bem-estar dos próprios servidores e a qualidade do trabalho entregue. A mitigação destas desvantagens perpassa pela adoção de políticas de suporte, por parte da Universidade Federal do Sul da Bahia, de modo que possam ser contemplados aportes e subsídios para equipamentos, programas de integração virtual e iniciativas que abarquem as questões de ergonomia e de organização do trabalho remoto.

Em relação ao nível de satisfação com o teletrabalho, os dados coletados revelam um cenário amplamente positivo, sendo que dos participantes da pesquisa, 51,2% informaram que estão muito satisfeitos, enquanto 43,9% declararam estar satisfeitos, totalizando 95,1% de satisfação geral com o regime de trabalho remoto. Apenas uma parcela de 4,9% dos respondentes indicou ser indiferente em relação ao teletrabalho, e nenhum participante se manifestou como insatisfeito.

Os resultados obtidos em torno do grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da UFSB demonstram um elevado nível de adesão e aprovação do modelo de teletrabalho. A alta taxa de satisfação reflete a capacidade do regime remoto em atender às expectativas e necessidades dos trabalhadores, especialmente no tocante à promoção de benefícios como maior flexibilidade, redução do tempo gasto com deslocamento e a melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, como ficou apontado em outras partes desta pesquisa.

Além disto, o índice de servidores da UFSB que se autodeclaram muito satisfeitos indica que o teletrabalho cumpre sua função básica de viabilizar a execução das atividades laborais e concomitantemente também proporciona uma experiência

altamente positiva, agregando valor à rotina dos servidores. Estes resultados destacam o potencial do teletrabalho como uma modalidade que pode promover a qualidade de vida e a elevar a satisfação no trabalho, especialmente quando acompanhado de suporte institucional adequado, como acesso a tecnologias, formação e comunicação eficiente.

Por outro lado, é importante a percepção de uma pequena parcela de participantes que se declarou indiferente. Este grupo pode representar aqueles servidores que não percebem diferenças significativas em sua rotina ou desempenho ao comparar o teletrabalho com o modelo presencial, o que sugere que a eficácia do regime remoto pode variar de acordo com fatores individuais, como a natureza das funções desempenhadas, a infraestrutura disponível no ambiente doméstico e o perfil profissional do trabalhador.

No que diz respeito ao questionamento sobre a possibilidade de que o teletrabalho seja instituído em definitivo na Universidade, 95,1% dos participantes responderam que sim, enquanto apenas 4,9% responderam que não. Vê-se, com este resultado, que a grande maioria dos participantes possuem interesse na efetivação do teletrabalho na Instituição.

Sobre este ponto, importa destacar que, dentre os motivos elencados pelos participantes que se manifestaram pela implementação definitiva do teletrabalho na UFSB os mais recorrentes foram o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida, conforme se observa nos excertos a seguir:

Sem dúvida os benefícios são maiores do que os desafios: tanto ganham os servidores (com maior qualidade de vida), quanto a Universidade, com maior produtividade e economia em infraestrutura. (Respondente n.4)

É uma forma de trabalho que aumenta a produtividade, uma vez que trabalhamos por realização de tarefas e cumprimento de metas, bem como melhora a qualidade de vida. (Respondente n. 7)

Gostaria que se tornasse definitivo visto que proporcionou melhor qualidade de vida, e sendo definitivo não cria ansiedade de que a qualquer momento pode parar de se aplicado à UFSB. (Respondente n. 9)

De modo geral, acredito que a experiência esteja sendo mais positiva que negativa, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade de vida dos servidores. (Respondente n. 12)

No modo parcial, sinto que tenho a interação com os colegas do meu setor e de outras áreas da UFSB quando presente na Reitoria, e o conforto e praticidade do trabalho home office. (Respondente n. 17)

Já os sujeitos que indicaram pela não implementação do teletrabalho, de modo definitivo na Instituição justificaram sua resposta salientando que a interação presencial dos servidores é essencial para um melhor atendimento das demandas da Universidade, portanto, a melhor opção seria a modalidade presencial, como se observa na fala do respondente n. 16: “O Plano-Piloto mostrou que, embora o teletrabalho ofereça flexibilidade, a interação presencial é essencial para a colaboração eficaz, construção de relacionamentos e acesso a recursos físicos específicos”.

Também foi questionado qual seria a melhor modalidade de teletrabalho, caso este fosse implementado em definitivo na Universidade. Neste sentido, 64,6% dos participantes responderam que o regime parcial seria o mais indicado, enquanto 39,6% indicaram o regime integral como o mais adequado.

Relativamente àqueles respondentes que apontaram a modalidade de teletrabalho parcial como a mais indicada para a Universidade, pode-se inferir, a partir das justificativas mais recorrentes, que uma das principais razões para esta escolha se deve ao fato de que esta modalidade mantém a interação da equipe de trabalho e contribui para o fortalecimento do vínculo dos servidores com a Instituição, como pode ser percebido nas falas transcritas a seguir:

Acredito que o teletrabalho integral acabaria gerando uma desconexão dos servidores com a universidade; o teletrabalho parcial parece uma alternativa mais equilibrada (Respondente n. 6).

Apesar de possuir vantagens diversas vantagens, o trabalho integralmente remoto possui desvantagens que acabam reduzindo a qualidade do serviço presta, o que não deve ocorrer. Por exemplo, a interação com a equipe de trabalho é essencial para um bom fluxo no ambiente de trabalho. Além disso, não é fácil criar um ambiente propício, como equipamento e e espaço físico, no ambiente domiciliar. (Respondente n.1)

Essa modalidade combina a necessária interação das equipes com a praticidade do home office. A medida adotada na Reitoria, de destinar as quartas-feiras para presença de todos no prédio, ajuda a organizar na semana o melhor momento para reuniões que demandem presença e participação. (Respondente n.23)

Apesar do desejo de trabalhar integralmente no teletrabalho, acredito que é importante ter, pelo menos, um dia da semana com atividade presencial. Penso que essa estratégia contribui para fortalecimento de vínculos entre a equipe, para tomada de algumas decisões mais rapidamente e maior sensação de pertencimento a instituição ao estar em seu espaço físico. (Respondente n. 18)

O teletrabalho tem suas vantagens para o servidor, principalmente na melhoria de qualidade de vida do mesmo. Entretanto o teletrabalho integral acarreta no distanciamento das equipes e redução na sinergia de trabalho, o que a pandemia demonstrou que a interação social é importantíssima para a saúde mental e também para o desenvolvimento das empresas. (Respondente n. 40)

Lado outro, para aqueles respondentes que se posicionaram pela modalidade de teletrabalho integral defendem que apenas nos casos em que há atendimento direto ao público haveria necessidade da presença física do servidor, ademais a dinâmica do teletrabalho integral possibilita uma maior flexibilidade e conforto, conforme expresso pelos sujeitos:

A universidade é multicampi. Exceto nos casos em que é necessário haver atendimento direto ao público (alunos, operacional dos campi, etc), é totalmente desnecessário estar presente nos setores. (Respondente n.02)

Ter que ir a UFSB e ela estar vazia não adianta muita coisa, parece apenas uma obrigação para cumprir tabela. (Respondente n. 3)

Prefiro o regime integral de teletrabalho porque ele proporciona mais conforto, menos distrações e uma maior flexibilidade para conciliar minhas responsabilidades profissionais e pessoais. (Respondente n. 27)

A depender da dinâmica de cada setor, é plenamente possível implementar o teletrabalho 100%. (Respondente n. 41)

As respostas dos participantes revelam uma preferência significativa pela modalidade de teletrabalho parcial, que é vista como um equilíbrio ideal entre os benefícios da flexibilidade do regime remoto e a manutenção da interação presencial, imprescindível para o fortalecimento dos vínculos entre os servidores e a Instituição. Todavia, uma parcela dos respondentes destacou as vantagens do teletrabalho integral, defendendo sua aplicabilidade especialmente em funções que não envolvem atendimento direto ao público, permitindo maior flexibilidade e conforto para os trabalhadores. Com isto fica evidenciada a importância de se considerar as particularidades das atividades desempenhadas e as necessidades dos servidores ao

implementar o teletrabalho de forma definitiva, não se refutando a ideia de que um modelo híbrido pode ser considerado, como possível solução mais viável para atender às diferentes demandas e promover a eficiência institucional.

O próximo grupo de questões buscou analisar o nível de satisfação com o sistema de entrega de atividades e gerenciamento do Plano Piloto (POLARE), o resultado está representado no Quadro 11:

Quadro 11. Nível de satisfação com o sistema POLARE

QUESTÃO	RESPOSTA
Com relação ao sistema POLARE, qual o seu nível de satisfação?	Satisfeito: 40% Insatisfeito: 37,5% Indiferente: 17,5% Muito insatisfeito: 12,5% Muito satisfeito: 2,5%
Com relação ao processo de entrega de atividades no POLARE, existe algum aspecto que poderia ser melhorado?	Sim: 85% Não: 15%
Caso o regime de teletrabalho fosse implementado de maneira definitiva na UFSB, você gostaria que o POLARE continuasse sendo o sistema de entrega de atividades?	Sim: 57,5% Não: 42,5%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que se refere ao Sistema Eletrônico do Programa de Gestão de Trabalho – POLARE - adotado pela UFSB para gerenciar a entrega das atividades dos servidores participantes do teletrabalho, observou-se que 40% dos participantes estão satisfeitos com o sistema escolhido, 37,5% dos respondentes indicaram estar insatisfeitos com o sistema, 17,5% se dizem indiferente, 12,5% estão muito insatisfeitos e 2,5% dizem estar muito satisfeitos. Em vista disto, nota-se que pelo menos metade dos respondentes estão insatisfeitos com o sistema de gerenciamento de tarefas escolhido pela Universidade.

Quando perguntados se existe algum aspecto do POLARE que poderia ser melhorado, 85% dos respondentes disseram que sim, enquanto 15% disseram que não.

Relativamente aos que responderam positivamente ao questionamento supramencionado, os principais aspectos do POLARE que poderiam ser melhorados, na opinião dos participantes, foram, dentre outros, as limitações do sistema e seu

difícil manuseio, design confuso e pouco intuitivo, inflexibilidade e ineficiência do sistema. Assim pode ser observado em algumas das respostas em destaque:

O sistema é muito limitado, devido ao retrabalho no preenchimento de alguns formulários, além de não ser muito intuitivo. (Respondente n. 4)

O POLARE não é bom. O Sistema apresenta muitos bugs, limitações e não é intuitivo. Tenho percebido que os colegas têm cadastrado atividades de maneiras distintas, justamente porque o sistema não é intuitivo. (Respondente n. 17)

Falta feedback por parte da chefia imediata, e o sistema é falho para acompanhamento das metas e resultados. (Respondente n. 24)

O POLARE tem várias limitações como: não permitir uma visualização clara sobre as atividades exercidas pelos servidores, não permitir editar prazos ou cadastrar atividades que foram realizadas antes da data de cadastro, não gerar um relatório de desempenho, não quantificar a entrega de resultados de uma forma objetiva. (Respondente n.5)

Acho o sistema POLARE um pouco engessado demais, por exemplo, não permite cadastrar uma entrega com data retroativa, não permite edição após perder o prazo de finalizar uma tarefa, é ruim de visualizar e gerenciar tarefas de longo prazo, considerando que alguns projetos podem levar meses para serem finalizados. (Respondente n. 15)

Ainda foi questionado aos participantes acerca da possibilidade de que o POLARE continuasse a ser o sistema de gerenciamento de tarefas, caso o teletrabalho fosse definitivamente instituído na UFSB. Nesta perspectiva, 57,5% dos participantes se posicionaram positivamente e 42,5% se posicionaram pela descontinuidade do sistema. Isto evidencia que, apesar da maioria optar pela continuidade do POLARE, vê-se que a quantidade de servidores que preferiam um outro sistema é bastante significativa, em consonância com a resposta dada anteriormente de elevado grau de insatisfação com o sistema (mais de 67% dos participantes declararam insatisfação/indiferença em relação ao POLARE).

Com relação aos participantes que gostariam que o POLARE continuasse sendo o sistema de gerenciamento de tarefas da Universidade as falas a seguir representam as justificativas apresentadas:

Não vejo motivo para mudar o POLARE. A universidade necessita realmente é implantar decentemente os sistemas SIG. (Respondente n. 1)

O POLARE atende perfeitamente as demandas do teletrabalho (Respondente n.º 9)

Como não conheço outros sistemas, acredito que o POLARE seja interessante, porém precisa de alguns ajustes. (Respondente n.12)

É um sistema que já teve algumas melhorias desde a implantação para o projeto-piloto, e a comunidade já parece estar acostumada. Novas atualizações podem dar conta de melhorar ainda mais a experiência. (Respondente n. 19)

Pela familiaridade com a plataforma, não vejo problemas em sua continuidade. (Respondente n. 23)

Como o sistema não gera custos para a instituição, acredito que ele deva continuar, mas com as melhorias devidas, que podem ser levantadas em momentos de discussões internas. (Respondente n. 29)

Já com relação aos participantes que preferem um outro sistema de gerenciamento de tarefas, vê-se que as principais queixas estão relacionadas com a inflexibilidade e precariedade do sistema, como observa-se nas justificativas abaixo:

Acho um sistema burocrático, só cumpre o papel de registrar o que cada um quiser inventar, se tivesse uma aposta de que 100% das pessoas estão conseguindo cumprir suas atividades eu apostaria mil reais. (Respondente n. 2)

A não ser que o sistema seja otimizado, não entendo como apropriado um sistema como o POLARE (muito a ser aperfeiçoado) Respondente n.º4)

Creio que deveria ser utilizado um sistema mais robusto, com melhores opções de gestão das atividades. (Respondente n.21)

Sistema fraco, sem funcionalidades práticas e controle de demandas inexistente. (Respondente n.33)

Por fim, o último quesito do formulário oportunizou aos participantes a possibilidade de registrar opiniões, sugestões ou comentários adicionais, caso assim quisessem. A seguir estão transcritas abaixo algumas das contribuições dos respondentes acerca das experiências destes com o Projeto-Piloto:

Acredito que a instituição deva abrir espaços para discussão de melhorias ao teletrabalho com toda a comunidade interna e externa com o intuito de promover espaço contínuo de aperfeiçoamento desta nova modalidade de trabalho. (Respondente n. 18)

Setores diferentes possuem dinâmicas e tipos de atividades diferentes, portanto acredito que deve haver uma flexibilidade maior no modelo de teletrabalho, de forma a se adaptar a essas particularidades de cada tipo de

trabalho. No mais, considero o teletrabalho um modelo mais atual, e extingui-lo seria um retrocesso. (Respondente n. 7)

O bem-estar do servidor é requisito essencial para maior produtividade. O teletrabalho evita gasto com deslocamento e estresse no trânsito. Além do mais, permite o servidor ter maior foco no seu trabalho. Entendo que o teletrabalho integral deva ser instituído, possibilitando inclusive o servidor de fixar residência onde bem quiser. Porém, deve existir a possibilidade do servidor comparecer presencial caso queira e quando quiser. (Respondente n. 8)

O teletrabalho é muito bom, mas precisa aperfeiçoar alguns pontos para que possamos transparecer a sociedade seu benefício e diminuir as desvantagens dos servidores. Não basta apenas implementá-lo e deixar o servidor se virar. É necessário um acompanhamento por parte da Universidade, gestores e chefia. É preciso ter um sistema de avaliação de desempenho a fim de verificar quais são os pontos fortes e fracos, o que precisa ser melhorado. Também é essencial capacitação de todos os envolvidos no processo. Além disto, chamo atenção mais uma vez sobre a possibilidade de escolha da modalidade, pois servidores felizes produzem mais. (Respondente n. 14)

O teletrabalho é uma tendência e a UFSB está no caminho certo ao testar tal proposta e possibilitar aos servidores vivenciarem essa experiência antes de sua definitiva implantação. O projeto piloto com certeza vai trazer visibilidade dos pontos que precisam ser discutidos e vai apontar cenários que demandam de mais pessoal. (Respondente n. 20)

A partir das respostas e comentários finais dos participantes da pesquisa, pode-se inferir que, de um modo geral, os técnicos-administrativos da UFSB, partícipes deste estudo, estão muito satisfeitos com o teletrabalho sendo que, a experiência vivenciada por estes tem proporcionado bem-estar e maior qualidade de vida. No entanto, os sujeitos observam que alguns ajustes se fazem necessários para aprimorar Projeto-Piloto antes de sua implementação definitiva, como, por exemplo, investir em mais capacitação para os servidores, implementar um sistema de avaliação de desempenho e uma maior flexibilização do regime de teletrabalho de acordo com as necessidades e dinâmicas dos setores.

4.3. Perspectivas dos Gestores Acerca do Teletrabalho na UFSB

Os gestores participantes desta pesquisa atuam nas sete Pró-reitorias da Universidade Federal do SUL da Bahia (UFSB). No Quadro 12 é apresentado o perfil sociodemográfico e funcional dos gestores que integram esta pesquisa:

Quadro 12. Perfil sociodemográfico e funcional dos gestores da UFSB, participantes do estudo

QUESTÃO	RESPOSTA
Faixa etária	De 40 a 50 anos: 42,9% Mais de 50 anos: 42,9% De 29 a 39 anos: 14,3%
Gênero	Masculino: 57,1% Feminino: 42,9%
Estado civil	Casado ou em união estável: 71,4% Divorciado ou separado: 28,6%
Possui filhos menores de 12 anos que residem com você?	Não: 71,4% Sim: 28,6%
Grau de instrução	Pós-doutorado: 42,9% Doutorado: 28,6% Mestrado: 28,6%
Tempo de trabalho na UFSB	De 6 a 10 anos: 57,1% Acima de 10 anos: 42,9%
Setor de trabalho na UFSB	PROPA: 14,3% PROPLAN: 14,3% PROGEPE: 14,3% PROGEAC: 14,3% PROPPG: 14,3% PROAF: 14,3% PROEX: 14,3%
Está trabalhando em regime de teletrabalho	Não: 100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que tange ao perfil sociodemográfico e funcional dos gestores das Pró-Reitorias da UFSB observou-se que 42,9% estão na faixa etária de 40 a 50 anos, 42,9% possuem mais de 50 anos e 14,3% estão na faixa etária de 29 a 39 anos, portanto, a maioria dos participantes possuem mais de 40 anos.

Quanto ao gênero, 57,1% são do sexo masculino enquanto 42,9% são do sexo feminino, ou seja, os homens representam a maior parte dos participantes.

Relativamente ao estado civil, a maioria dos respondentes são casados ou vivem em união estável (71,4%), enquanto a minoria (28,6%), são divorciados ou separados. Já em relação a possuírem filhos menores de 12 anos que residem com

eles, 71,4% responderam que não, o que representa a maioria, enquanto 28,6% responderam que sim.

Em relação ao grau de instrução, percebe-se que os participantes são altamente qualificados, isto porque 42,9% possuem pós-doutorado, 28,6% possuem doutorado e 28,6% são mestres.

Acerca do tempo de atuação dos gestores na Universidade Federal do Sul da Bahia, 57,1% laboram na Instituição entre 6 e 10 anos e 42,9% há mais de 10 anos, portanto, todos os participantes já atuam na UFSB há pelo menos 6 anos.

A respeito do setor em que atuam, todos as Pró-Reitorias foram representadas pelos seus respectivos gestores, assim a pesquisa conseguiu a participação de 100% da população.

Já no que se refere ao quesito sobre estarem ou não atuando em teletrabalho, todos os participantes responderam que não aderiram ao Plano Piloto. Desse modo, o grupo de questões que aborda a experiência sobre o teletrabalho não terão respostas a serem analisadas.

No Quadro 13, são apresentadas as respostas relacionadas à produtividade e desempenho dos servidores que estão sob a subordinação dos gestores e que estão em regime de teletrabalho

Quadro 13. Produtividade e desempenho dos subordinados que estão em regime de teletrabalho

QUESTÃO	RESPOSTA
No que concerne a sua relação com os subordinados que estão em teletrabalho, de modo geral a comunicação melhorou, piorou ou não teve alteração?	Piorou: 57,1% Permanece igual: 42,9%
No que concerne a sua relação com os subordinados que estão em teletrabalho, o nível de produtividade aumentou, diminuiu ou permanece inalterado?	Permanece igual: 71,4% Diminuiu: 28,6%
De modo geral o quão satisfeito você está com o desempenho dos seus subordinados que estão em teletrabalho?	Satisfeito: 28,6% Insatisfeito: 28,6% Muito satisfeito: 14,3% Muito insatisfeito: 14,3% Indiferente: 14,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Relativamente ao quesito da comunicação com os servidores que estão atuando em teletrabalho 57,1% dos gestores participantes responderam que, de modo

geral a comunicação com estes subordinados piorou ao passo que 42,9% indicaram que não houve alteração, ou seja, nem piora nem melhora.

Neste sentido, os respondentes que indicaram uma piora na comunicação com seus subordinados apontaram como justificativa a falta de um mecanismo satisfatório de comunicação, isto porque, ainda que se faça o uso de ferramentas como o WhatsApp o retorno nem sempre é imediato, como pode ser observado nas respostas transcritas a seguir:

Equipes ainda não encontraram mecanismo satisfatório para a comunicação com fluxo de teletrabalho. (Respondente n. 2)

A atenção as demandas no horário de trabalho, nos dias de teletrabalho não é satisfatória. Mesmo que se faça uso (o que é questionável) do Whatsapp o retorno não é imediato o que prejudica a comunicação. (Respondente n. 3)

Por outro lado, os participantes que indicaram não haver alteração na comunicação com seus subordinados que estão em teletrabalho informaram que já detinham uma boa comunicação com a equipe, a qual foi mantida após a implementação do teletrabalho, portanto não houve impactos neste quesito.

Estes resultados destacam a necessidade de investir em soluções tecnológicas mais robustas e em estratégias de comunicação bem definidas, que possibilitem atender às demandas específicas do teletrabalho, mitigando suas limitações e garantindo a eficiência na troca de informações entre os membros das equipes (gestores e servidores).

Quando questionados acerca da produtividade dos subordinados que estão em teletrabalho, 71,4% dos participantes indicaram que não houve alteração. Nesse sentido, justificaram este posicionamento informando que a falta de medidas de desempenho antes e depois da implementação do teletrabalho impossibilitam aferir, com segurança, se houve ou não aumento da produtividade. Ao passo que 28,6% dos participantes responderam que a produtividade dos servidores subordinados que estão em teletrabalho diminuiu, e como justificativa apontaram a dificuldade na comunicação e na interação com a equipe, especialmente com relação à análise das demandas que necessitam de um maior envolvimento do grupo.

No que concerne ao questionamento acerca do desempenho dos subordinados que estão em teletrabalho, 28,6% dos participantes responderam estarem satisfeitos

com o desempenho destes servidores, enquanto 28,6% indicaram estar insatisfeitos, 14,3% muito satisfeitos, 14,3% muito insatisfeitos e 14,3% se dizem indiferentes. Percebe-se, pois, que as respostas sobre este quesito estão muito equilibradas de modo que, os que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o desempenho dos servidores que estão em teletrabalho e os que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos representam a mesma porcentagem, qual seja, 42,9%. As justificativas apresentadas seguem o mesmo posicionamento da questão anterior: a falta de métricas adequadas impossibilitam uma aferição mais assertiva do desempenho desses servidores.

O próximo bloco de questões se refere ao nível de satisfação dos gestores com o sistema de gerenciamento e entrega de atividades, o POLARE, conforme explicitado no Quadro 14:

Quadro 14. Nível de satisfação com o POLARE na percepção dos gestores da UFSB:

QUESTÃO	RESPOSTA
Com relação ao sistema POLARE, qual o seu nível de satisfação?	Muito insatisfeito: 28,6% Insatisfeito: 28,6% Indiferente: 28,6% Satisfeito: 14,3%
Com relação ao processo de entrega de atividades no POLARE, existe algum aspecto que poderia ser melhorado?	Sim: 57,1% Indiferente: 28,6% Não: 14,3%
Caso o regime de teletrabalho fosse implementado de maneira definitiva na UFSB, você gostaria que o POLARE fosse o sistema escolhido?	Não: 42,9% Sim: 42,9% Indiferente: 14,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Consoante se observa nas respostas dos gestores da UFSB, com relação ao nível de satisfação em relação ao POLARE, 28,6% dos participantes responderam que estão muito insatisfeitos, 28,6% estão insatisfeitos, 28,6% se dizem indiferentes e 14,3% estão satisfeitos com o Sistema. Percebe-se, portanto, um nível de insatisfação superior em comparação ao nível de satisfação com o sistema de gerenciamento das atividades.

Com relação ao processo de entrega de atividades no POLARE foi questionado se haveria algum aspecto a ser melhorado. Sobre este ponto, 57,1% dos participantes responderam que sim, 28,6% se disseram indiferentes e 14,3% responderam que não. Em relação a este aspecto, os que responderam positivamente ao questionamento

acima elencaram algumas medidas que poderiam ser implementadas no sistema a fim de melhorá-lo, como a criação de um mecanismo de registro e notificação das atividades, a elaboração de uma interface mais intuitiva e o aprimoramento na apresentação das informações.

Quanto à escolha do POLARE como o sistema de gerenciamento de atividades caso o teletrabalho fosse instituído em definitivo na UFSB, 42,9% dos participantes responderam que não gostariam que o POLARE fosse o sistema escolhido, 42,9% informaram que gostariam que ele se mantivesse, enquanto 14,3% disseram ser indiferentes quanto à escolha do sistema de gerenciamento a ser escolhido. Vê-se, portanto, que a porcentagem dos respondentes que gostariam que o POLARE continuasse após a implementação definitiva do teletrabalho na Universidade é a mesma que gostariam que um outro sistema fosse instituído.

Por fim, também foi oportunizado aos gestores emitirem opiniões, sugestões ou comentários adicionais sobre o tema da pesquisa. Nesta perspectiva, apresenta-se a seguir algumas destas contribuições:

O teletrabalho proporcionou maior arejamento nas relações sociais entre os servidores. O serviço público, em especial o realizado nas IFES, é muito marcado pelas individualidades, vaidades e disputas subjetivas por espaço de mando, do mais baixo nível do trabalho a alta gestão. Deste modo, percebo que o teletrabalho proporcionou maior redução de ruídos sociais e maior foco nas demandas laborais. Deste modo, deveria ser implementado por definitivo, porém, observando-se as necessidades regulatórias para os encontros presenciais e interação social. Ademais, os espaços resultantes desta implementação deveriam ser melhor aproveitados para trabalhos coletivos de equipes mistas, onde, minimamente os servidores teriam maior conhecimento das demandas do outro, de unidades distintas. (Respondente n. 1)

Essa minha percepção tem muito a ver com a forma em que atuo como gestor, que me leva a contatos imediatos, definindo ações e amadurecendo questões no calor do encontro no espaço de trabalho. Assim, minha percepção negativa quanto ao Teletrabalho é diretamente influenciada por este meu modo de atuação. em outras posturas possível na atuação como gestor, o modelo de teletrabalho pode ser sim bastante funcional. (Respondente n. 4)

A avaliação de resultado do PGD ainda não foi realizada pela Gestão. O que temos hoje é tão somente uma avaliação feita somente pelos servidores que se beneficiam do PGD, feita pelo Comitê do PGD. Sem a avaliação da gestão, feita pelas chefias imediatas, não é possível responder de forma fidedigna ao questionário desta pesquisa. reputo importante que inclusive a pesquisa possa ser enviada ao gabinete e possa colaborar para avaliação do PGD e desenvolvimento de instrumento para avaliação interna. (Respondente n. 5)

Nota-se, pois, diante das opiniões finais dos gestores, que há um reconhecimento dos benefícios proporcionados aos servidores pelo regime de teletrabalho, e que se trata de um novo modelo de trabalho passível de ser implementado na Universidade, mas também reconhecem a necessidade de alguns ajustes no Plano Piloto antes da sua concretização, como a regulamentação dos encontros presenciais e da interação da equipe, o melhor aproveitamento dos espaços ociosos na Instituição, e uma avaliação prévia realizada pela gestão da UFSB acerca dos resultados alcançados com o PGD.

A análise acerca das perspectivas dos gestores da UFSB sobre o teletrabalho desvela um cenário que combina reconhecimento de benefícios e identificação de desafios que carecem de reflexões mais aprofundadas e tomada de decisões comprometidas para que o modelo possa ser concebido de maneira efetiva e sustentável. Dentre os benefícios apontados pelos gestores foi evidenciada a redução de ruídos sociais nas relações laborais e a ampliação do foco nas demandas profissionais, notadamente quanto ao potencial do teletrabalho para contribuir positivamente com o ambiente organizacional, reduzindo tensões interpessoais e promovendo maior eficiência no desempenho das tarefas.

Por outro lado, as percepções dos gestores também trazem à tona alguns entraves que merecem a atenção, como a insatisfação generalizada com o sistema de gerenciamento POLARE, antevisto por muitos como pouco intuitivo e ineficaz em aspectos-chave, como o registro de atividades e a notificação de pendências. Ainda, a falta de mecanismos de comunicação mais eficientes entre gestores e servidores que laboram em regime de teletrabalho foi destacada como uma preocupação recorrente, uma vez que ferramentas utilizadas no contexto da IES têm se mostrado inadequadas para atender às demandas específicas deste modelo, prejudicando a interação e o fluxo de informações.

Os desafios são ampliados frente à ausência de métricas bem delimitadas para avaliar produtividade e desempenho, tanto antes quanto após a implementação do teletrabalho e, com esta lacuna fica difícil a mensuração dos impactos reais do modelo, gerando percepções contraditórias entre os gestores e limitando a capacidade da universidade quanto tomada de decisões.

5. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A partir dos resultados revelados pela presente pesquisa, considerando os dados obtidos na unidade de análise, a saber, a Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), e apoiado na literatura referente ao tema teletrabalho, busca-se apresentar neste capítulo as Recomendações de Intervenção. Frisa-se, que as recomendações aqui engendradas são apenas sugestões de procedimentos que visam otimizar e potencializar a eficiência do Programa de Gestão e Desempenho na universidade, de acordo com os aspectos identificados na pesquisa.

Outrossim, cabe ressaltar que as recomendações aqui expostas são elementos de base para a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) intitulado: Relatório de Consultoria para a Implementação do Teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia, de modo a atender às exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A seguir, são apresentadas algumas ideias e recomendações para o aprimoramento do PGD da UFSB:

1- ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE BOAS CONDUTAS NO TELETRABALHO:

Muito embora os participantes da pesquisa tenham demonstrado alto índice de satisfação com o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UFSB, foi identificada a necessidade de alguns ajustes pontuais quanto à forma de comunicação e as solicitações de trabalho fora do horário de expediente.

RECOMENDAÇÃO:

Propõe-se a criação de um manual de condutas a ser observado pelos participantes do PGD.

O manual será de observância facultativa e conterá sugestões de procedimentos, dente eles podem ser incluídos os seguintes aspectos:

- I. Observância do horário comercial para as solicitações de demandas, respeitando o horário das 12h às 13h como sendo de almoço/descanso e das 18h como encerramento das atividades;
- II. Tempo de resposta de até 15 minutos para responder aos chamados feitos em horário comercial pelos meios de comunicação estabelecido pela Universidade;
- III. Objetividade e urbanidade na comunicação, observando sempre o respeito mútuo e a celeridade que devem permear os atos administrativos

2. CRIAÇÃO DE UM CANAL OFICIAL DE COMUNICAÇÃO:

O teletrabalho constitui uma modalidade de regime laboral que propicia aos seus participantes uma maior flexibilização de horário e de local para realização das atividades do cargo. Esta flexibilização só é possível graças à utilização intensa das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), especialmente o sistema eletrônico de tramitação de processos e os aplicativos de comunicação.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se a utilização das ferramentas do Google Workspace que é um aplicativo, disponibilizado pelo Google que oferece a disponibilidade de várias ferramentas de colaboração para serem utilizados por equipes de trabalho, especialmente de modo remoto, como o Gmail, Agenda, Meet (para reuniões), Chat (conversação), Drive (para salvar e compartilhar arquivos), Documentos, Apresentações, Formulários, dentre outros dispositivos que podem ser utilizados como meio de comunicação oficial entre os participantes do Programa de Gestão e Desempenho. O Google Workspace é um aplicativo pago, mas possui planos bastante acessíveis. Recomenda-se, caso seja feita sua implementação pela Universidade, a disponibilidade de curso de capacitação para os servidores.

4. DEFINIÇÃO DE MÉTRICAS DE DESEMPENHO:

O Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal, é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, cujo foco é a entrega de resultados e a qualidade dos serviços prestados à Sociedade (Brasil, 2022).

Deste modo, é imprescindível a utilização de um indicador de desempenho que possa aferir a eficiência e efetividade do Programa. Os indicadores de desempenho são ferramentas que induzem um comportamento desejado, e motivam os indivíduos a atingirem os objetivos da organização (Uchoa, 2013).

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se que a Universidade adote um programa de métrica de desempenho de acordo com o que mais se adeque às peculiaridades da entidade. A seguir são apresentados alguns exemplos de metodologias de medição de desempenho que podem nortear a escolha da Universidade:

- I. **BALANCED SCORECARD (BSC)** - É um dos sistemas de medição mais utilizados nas organizações, foi criado por Kaplan e Norton (1996) e possui como finalidade traduzir a missão e as estratégias de uma empresa em objetivos tangíveis permitindo sua avaliação global. O BSC enfatiza não apenas os indicadores financeiros como também os não financeiros e possui como base quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Uma de suas principais vantagens é a flexibilidade, o que possibilita sua adequação de acordo a diferentes contextos;
- II. **BAIN & COMPANY** - Trata-se de uma metodologia com foco na gestão estratégica, visando alcançar resultados por meio de uma gestão com base na simplicidade. Ou seja, busca-se a forma mais simples e eficaz possível para alcançar os objetivos da organização, para isto utiliza de três fundamentos: ponto de partida, ponto de chegada e caminho até os resultados;

III. GESPÚBLICA - MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGEP) -

A GesPública é um programa do governo Federal voltado para a avaliação da gestão e da melhoria contínua das organizações públicas. Possui doze pilares fundamentais para a excelência gerencial, quais sejam:

- Pensamento sistêmico;
- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Comprometimento com as pessoas;
- Responsabilidade social;
- Orientação por processos e informações;
- Gestão participativa;
- Controle social;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Geração de valor;
- Cultura Organizacional; e
- Aprendizagem organizacional.

IV. CADEIA DE VALOR DE PORTER - Criado por Michael Porter (1985), objetiva representar o relacionamento entre as estratégias e os processos da organização, o propósito era criar uma ferramenta que identificasse no interior das organizações suas vantagens competitivas. Traduz cada atividade realizada pela organização em uma cadeia de valor que as classifica de acordo com seu grau de relevância. Para Porter, a vantagem competitiva é quando a organização executa suas atividades de forma estratégica e eficaz.

V. GESTÃO DE PESSOAS - Baseado no livro “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos” de Marcelino de Assis (2012), esta metodologia auxilia as organizações a entenderem a movimentação da força de trabalho e a compreender o nível de eficiência e eficácia dos processos e das operações da área de Recursos Humanos de uma organização. Neste sentido, propõe uma

estrutura de mensuração do desempenho baseado em quatro áreas fundamentais:

- Demográfica - objetiva compreender o capital humano disponível;
- Financeira - Refere-se ao investimento que as organizações fazem com pessoal;
- Operacional e de processos - Averigua o desempenho dos processos internos da organização; e
- Clima organizacional - Analisa os reflexos das ações das lideranças e da percepção das pessoas no contexto organizacional.

4. ADOÇÃO DO REGIME HÍBRIDO DO TELETRABALHO:

Uma das principais vantagens do teletrabalho é a flexibilidade de trabalhar em locais e horários diversos conforme o que melhor atenda às necessidades do servidor. No entanto, os resultados da pesquisa com os participantes do PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia indicaram que para estes servidores, a interação e o contato com os demais colegas do setor também é um fator importante para a dinâmica do trabalho.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se a implementação do regime parcial de teletrabalho, no qual os servidores alternem entre dias de trabalho remoto e presencial na UFSB. Esta modalidade oferece uma combinação equilibrada entre a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho e a manutenção da interação presencial, fundamental para fortalecer a conexão, a integração e a coesão das equipes. Além disto, esta prática permite que a universidade aproveite os benefícios do trabalho remoto, como maior foco e produtividade em determinadas atividades, enquanto promove a socialização, a troca de conhecimentos e a colaboração nos dias presenciais, elementos essenciais para um ambiente institucional saudável e dinâmico. Esta implementação precisa ser

discutida tanto pela administração quanto pelos servidores e os atos normativos que a sustentam precisam ser produzidos coletivamente.

5. DESENVOLVER MELHORIAS NO SISTEMA POLARE:

Para que o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal possa ser eficazmente executado é necessário um programa capaz de gerenciar a entrega das atividades dos servidores, e assim avaliar os resultados alcançados e a efetividade do programa junto à comunidade na qual aquela instituição está inserida. Desta forma, a ferramenta de gerenciamento e entrega de resultados escolhida pela entidade deve ser eficiente e funcional possibilitando um manuseio descomplicado e coerente por parte dos servidores. Ocorre que, consoante os participantes da pesquisa, o sistema escolhido pela UFSB, o POLARE, é de difícil compreensão não é intuitivo e apresenta falhas na dinâmica de entrega das atividades e na apresentação das informações.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se algumas modificações no Sistema POLARE com o intuito de otimizar ainda mais suas funcionalidades:

- I. Interface mais amigável e intuitiva;
- II. Mais flexibilidade na dinâmica de entrega de atividade, para permitir a edição de tarefas colocadas em execução e ainda não finalizadas, com a opção de colocar uma justificativa para o atraso;
- III. Possibilidade de inclusão de tempo médio de cada atividade de acordo com o grau de complexidade; e
- IV. Criação de relatórios semanais ou mensais com o resumo da produtividade do servidor.

Cabe salientar que as recomendações de intervenção aqui apresentadas refletem um esforço para traduzir os achados da presente pesquisa em ações concretas que possam contribuir para a melhoria do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). É fundamental que estas sugestões sejam interpretadas como pontos de partida para reflexões amplas e colaborativas, envolvendo servidores técnico-administrativos e gestores da IES em um diálogo franco e produtivo. Esta abordagem dialógica é indispensável para que as recomendações possam ser qualificadas, ajustadas e, sobremaneira, incorporadas de forma significativa ao contexto institucional da UFSB.

No âmbito institucional, estas recomendações não se restringem a serem soluções imediatas ou pontuais antes, porém, precisam ser concebidas como subsídios importantes para debates mais abrangentes, especialmente quando da revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSB e de outros diplomas normativos e administrativos que regulam o funcionamento da Instituição. Desta forma, espera-se que as sugestões aqui propostas possam ser ressignificadas e integradas a estratégias mais amplas e alinhadas aos objetivos institucionais de longo prazo.

O intuito destas recomendações é deixar uma contribuição desta pesquisa de mestrado profissional para a UFSB, pontuando elementos que potencialmente fomentem o avanço na discussão sobre teletrabalho e aprimorem o PGD. Ao destacar a promoção de um entendimento mais profundo e reflexivo sobre as práticas de gestão e desempenho no contexto do trabalho remoto, estas propostas visam fortalecer a gestão institucional e a relação entre os servidores e a administração.

Quiçá estas recomendações possam servir como instrumentos de transformação organizacional, incentivando a construção de políticas públicas e administrativas mais inclusivas, eficazes e transparentes. A consolidação deste legado visa beneficiar a UFSB ao mesmo tempo em que oferece um exemplo de boas práticas para outras instituições públicas que buscam implementar ou aperfeiçoar modelos de teletrabalho e gestão de desempenho. Portanto, as recomendações aqui expostas precisam ser consideradas como um convite à reflexão e à ação, com o propósito de potencializar a eficiência e a efetividade do PGD, promovendo um

ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e alinhado às demandas contemporâneas do setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela UFSB em 20 de março de 2023, em caráter provisório, como um Projeto-Piloto com duração inicial de um ano. O intuito deste período de teste foi efetivar uma avaliação da viabilidade de sua adoção por tempo indeterminado, com base nos resultados obtidos ao longo deste intervalo. Para assegurar o acompanhamento e a análise dos impactos institucionais do PGD, foi instituída a Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPAPG), encarregada de monitorar os resultados e fornecer subsídios para futuras decisões sobre a consolidação ou ajustes do programa.

Deste modo, o objetivo do presente estudo foi analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, com foco nas percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia quanto as compreensões dos impactos, desafios, benefícios e continuidade desta modalidade de trabalho no contexto da instituição.

Em vista disto, para entender as percepções dos técnico-administrativos e dos gestores lotados na Reitoria da UFSB, foram aplicados dois questionários, um para os técnicos-administrativos e outro para os Pró-Reitores, os quais foram organizados em blocos de questões que abordavam as temáticas: experiência com o teletrabalho (nível de satisfação, vantagens e desvantagens) e nível de satisfação com o sistema de gerenciamento de entrega de atividades, o POLARE (questionário dos técnico-administrativos); e, experiência com o teletrabalho (nível de satisfação, vantagens e desvantagens), produtividade e desempenho dos servidores que estão em teletrabalho e nível de satisfação com o POLARE (questionário dos gestores).

Isto posto, quanto à temática da experiência com o teletrabalho, os resultados obtidos com os servidores técnico-administrativos participantes demonstraram a satisfação destes com o atual modelo do Plano Piloto instituído pela Universidade no que se refere ao regime parcial de teletrabalho (alguns dias da semana em trabalho remoto e outros presencialmente no órgão), isto porque esta dinâmica de trabalho permite manter a interação com a equipe e o sentimento de pertencimento entre os servidores. Ainda, foi possível aferir que os respondentes se consideram mais

produtivos quando estão em trabalho remoto, uma vez que não precisam se deslocar até o local de trabalho podem aproveitar esse tempo para produzir com mais qualidade, além disto, o conforto e a conveniência de escolher o melhor local e horário para trabalhar propicia um melhor rendimento. Neste sentido, de acordo com os participantes, as maiores vantagens proporcionadas pelo teletrabalho são a flexibilidade do tempo e do local de trabalho, a maior proximidade com a família, a melhoria da qualidade de vida, a diminuição do tempo gasto com deslocamento e a possibilidade de conciliar vida pessoal com profissional.

No entanto, os resultados mostraram que estes servidores consideram que também existem desvantagens no regime de teletrabalho, quais sejam: baixa interação com a equipe de trabalho, aumento dos gastos domésticos (internet, energia elétrica, etc.), um retardo na comunicação com os demais colegas, ausência de móveis adequados e distrações no ambiente do trabalho remoto. Não obstante as dificuldades supramencionadas, os resultados mostraram que estes servidores estão muito satisfeitos com o teletrabalho e que gostariam que ele fosse instituído definitivamente na UFSB, na modalidade parcial.

Relativamente ao nível de satisfação com o sistema de gerenciamento de atividades do Plano Piloto, o POLARE, constatou-se que a maior parte dos servidores estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o sistema, isso devido às limitações do programa, a exemplo do design confuso e pouco intuitivo, inflexibilidade e ineficiência. No entanto, apesar destas deficiências, a maioria dos participantes se posicionaram a favor da continuidade do POLARE, caso o teletrabalho seja instituído definitivamente na Universidade, contanto que sejam engendradas melhorias no programa.

Quanto às questões que abordavam a experiência com o teletrabalho em relação aos gestores, não houve respostas, pois, nenhum dos gestores participantes optou pela adesão ao teletrabalho. Entretanto, como estes gestores são responsáveis pela homologação das atividades dos subordinados, as respostas destes servidores concernentes à temática do desempenho e produtividade dos subordinados em teletrabalho e nível de satisfação com o POLARE foram de grande utilidade para este estudo.

Com relação ao tema desempenho e produtividade dos subordinados em teletrabalho, segundo as respostas dos gestores participantes, foi possível inferir que

o desempenho e produtividade destes servidores não sofreu alteração após a adesão deles ao teletrabalho visto que não havia métricas de desempenho anteriores à implementação do teletrabalho e mesmo após a implementação não foram criadas medidas capazes de mensurar com precisão os resultados alcançados. Ademais, conforme foi apontado pelos respondentes, a comunicação entre os membros da equipe que estão em teletrabalho piorou em razão da falta de uma ferramenta de comunicação adequada e de um retorno imediato. Por fim, quanto ao nível de satisfação dos gestores com o desempenho dos seus subordinados, as respostas dos participantes foram bastante equilibradas, uma vez que a quantidade de gestores satisfeitos e dos insatisfeitos com o desempenho destes servidores foi exatamente a mesma.

No que concerne a temática da satisfação com o sistema de gerenciamento de atividades, as respostas dos gestores participantes demonstraram que eles estão insatisfeitos com o POLARE pois que o referido programa carece de algumas melhorias a exemplo da criação de um mecanismo de registro e notificação das atividades entregues e da elaboração de uma interface mais intuitiva. A despeito disto, quanto à manutenção do sistema na Universidade os respondentes ficaram divididos, metade foram a favor da implementação de um novo sistema e metade apoiam a manutenção do sistema atual.

Dessarte, diante das respostas apresentadas, é possível concluir que os servidores participantes que aderiram ao Plano Piloto da Universidade Federal do Sul da Bahia estão satisfeitos com o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho e possuem interesse em sua continuidade de forma permanente na Instituição. Neste sentido, consideram que os benefícios provenientes do teletrabalho como a flexibilidade de tempo e local de trabalho e a maior proximidade com os familiares superam os desafios que a modalidade acarreta, a exemplo da baixa interação com a equipe de trabalho e o aumento nos gastos domésticos. Não obstante, os participantes reconhecem a necessidade de ajustes no programa tais como melhorias no sistema de gerenciamento para entrega de atividades e a elaboração de métricas de desempenho para medir a eficiência do Programa de Gestão e Desempenho.

Durante a elaboração desta pesquisa, a Universidade Federal do Sul da Bahia implementou, em caráter definitivo, o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal, por meio da Portaria n. 172/2024, que traça diretrizes gerais do Programa, tais como atividades que podem ser executadas, modalidades e regimes de execução, seleção dos participantes e desligamento do programa. No entanto, é importante destacar que esta implementação exige regulamentações precisas e abrangentes, especialmente no que se refere à periodicidade e aos objetivos dos encontros presenciais, de modo a assegurar a integração e a colaboração entre equipes. Também é necessário um planejamento estratégico para o aproveitamento dos espaços físicos que se tornaram ociosos, transformando-os em ambientes propícios para atividades coletivas e interações presenciais esporádicas.

Por fim, para que o teletrabalho alcance seu pleno potencial, é necessário que a gestão da UFSB conduza avaliações sistemáticas e abrangentes do Plano de Gestão e Desempenho (PGD). Estas avaliações precisam considerar as perspectivas dos servidores beneficiados pelo programa e das chefias imediatas, garantindo uma visão equilibrada e fidedigna dos impactos do modelo. Com base nestas avaliações, será possível a identificação dos pontos de melhoria, o desenvolvimento de instrumentos adequados de monitoramento e a proposição de ajustes que viabilizem a implementação definitiva do teletrabalho como uma modalidade de trabalho alinhada às necessidades da Instituição e de seus servidores.

Em relação às limitações do presente estudo é possível considerar algumas questões referentes à interpretação dos resultados. Primeiramente, a pesquisa foi conduzida em um único contexto institucional, focando exclusivamente na Reitoria da UFSB, o que pode limitar a generalização dos achados para outras unidades da universidade ou instituições semelhantes. Ainda, a ausência de métricas anteriores à implementação do teletrabalho dificultou uma análise comparativa mais ampla sobre o impacto do modelo na produtividade e no desempenho dos servidores. Outro ponto limitante foi a falta de adesão dos gestores ao regime de teletrabalho, o que restringiu a avaliação direta da experiência destes agentes e impediu uma comparação mais ampla entre diferentes perspectivas institucionais. Por fim, pode-se mencionar que os

questionários utilizados captaram percepções subjetivas, que, embora valiosas, não foram complementadas por indicadores objetivos de desempenho e produtividade.

Quanto às possibilidades de ampliação deste estudo, em pesquisas futuras, destaca-se que a temática do teletrabalho pode ser expandida para outras unidades da UFSB e instituições públicas similares, permitindo uma análise comparativa mais ampla e representativa. Ademais uma investigação centrada na criação e na aplicação de métricas objetivas de desempenho e produtividade podem proporcionar uma avaliação mais detalhada dos impactos do teletrabalho na eficiência institucional. Pesquisas que explorem os impactos do teletrabalho em diferentes perfis de servidores e gestores, bem como os efeitos em longo prazo desta modalidade no clima organizacional, também seriam relevantes. Por fim, ressalta-se que estudos interdisciplinares que abarquem abordagens qualitativas e quantitativas podem oferecer uma compreensão mais completa das dinâmicas do teletrabalho no setor público, contribuindo para o aprimoramento das políticas de gestão e desempenho.

Este estudo revelou aspectos fundamentais para a reflexão sobre a modernização das práticas de gestão no setor público, demonstrando que a adoção do teletrabalho, quando planejada e monitorada adequadamente, pode favorecer a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. No contexto da Universidade Federal do Sul da Bahia esta modalidade de trabalho amplia a flexibilidade e a qualidade de vida dos servidores e ao mesmo tempo representa uma oportunidade de alinhar as ações institucionais às demandas contemporâneas por inovação e sustentabilidade na administração pública. Isto posto, é relevante afirmar que os resultados apresentados reforçam a importância de políticas bem estruturadas e de avaliações sistemáticas que possam qualificar as decisões estratégicas da universidade, consolidando o teletrabalho como uma prática eficaz e alinhada às necessidades de servidores, gestores e da sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALMADA, D. F.; CHWEIH, S. Z. O Teletrabalho e sua Aplicabilidade nos Tempos Atuais. In: **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 4, n. 29, p. 241 - 263, 2021.

ALMEIDA, C. P. G. A. **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande**. Tese (Mestre em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande. Sousa. 2021. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6841>. Acesso em: 20 nov. 2023

ALVES, T. L. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home office em Tempos de COVID-19. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 30, p. 15, 2021.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Tese (Mestre em Gestão Pública) – Universidade de Brasília. Brasília, 2020. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/38921/1/2020_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf. Acesso em: 10 out. 2023

ANDRÉ, M E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora. 3. ed., 2008.

ARCANJO, J. L. M. **Comprometimento organizacional e teletrabalho: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. Tese (Mestre em Gestão Pública) – Universidade de Brasília. Brasília, 2021. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/43400/1/2021_Jo%C3%A3oLucasdeMoraesArcanjo.pdf. Acesso em: 15 nov. 2023.

BACCILI, S. **Trabalho remoto na Universidade Federal de Alagoas: um diagnóstico na pró-reitoria de gestão de pessoas e do trabalho**. Tese (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alagoas. Maceió, 2022. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/11669>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. In: **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 72-91, 2010.

BIASI, D.; SOUZA, F. A. P. O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers. In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 25-33, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26880/o-teletrabalho-e-a-qualidade-de-vida-nos-contact-centers/i/pt-br>. Acesso em: 21 dez. 2024.

BRAGA, F. E. A. **Trabalho remoto e perspectivas sobre teletrabalho: estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)**. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal Rural do Semiárido. Mossoró, p.86. 2022. Disponível em: https://sigaa.ufersa.edu.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=880. Acesso em: 10 nov. 2023

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n. 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. Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1. Acesso em: 21 dez. 2023.

_____. **Instrução Normativa n.º 21 de 16 de março de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que 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). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/in/in-21-20-sgdp.htm>. Acesso em: 23 de jan. 2023. 2020a

_____. **Instrução Normativa n.º 65, de 30 de julho de 2020**. 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. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Diário Oficial da União/DOU. Brasília/DF: 31/07/2020. Edição 146. Seção: 1. p. 21. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 24 jan. 2023.

_____. **Instrução Normativa n.º 36 de 5 de maio de 2022**. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. Disponível em:< https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/6595/1/IN_ME_2022_36.pdf>. Acesso em 23 de jan. 2023. 2022

_____. **Decreto Federal n.º 11.072 de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm>. Acesso em: 12 de jul. 2023. 2022a.

_____. **Instrução Normativa n.º 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. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em 23 jan. 2023.

_____. Visão geral: Informações básicas sobre o Programa de gestão e desempenho. **Ministério da Economia.** Brasília, 05 out. 2020, 13h:26. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em 24 jan. 2023.

_____. Covid-19. Ministério da Saúde. 05 maio 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/coronavirus>. Acesso em 24 jan. 2023

_____. Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. **Ministério da Economia.** Brasília, 03 ago. 2021, 15h:17. Disponível em:< <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 19 dez. 2023. 2021

_____. Órgãos que já aderiram ao PGD. Ministério da Economia. Brasília, 21 jul. 2023, 09h:55. Disponível em:< <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/orgaos-que-ja-aderiram-1>>. Acesso em : 19 dez. 2023. 2023

_____. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020/2024. UFSB, 2018 Disponível em: <https://ufsb.edu.br/propa/dirplan/plano-de-desenvolvimento-institucional/apresentacao-pdi>. Acesso em 23 jan. 2023.

_____. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. Manual de Uso do POLARE. UFSB, 2025 Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/manuais/MANUAL_DE_USO_DO_POLARE_atualizado_jan25.pdf. Acesso em 24 fev. 2024.

_____. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. **Plano de Logística Sustentável.** 2019. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/a-ufsb/assessorias/assus/documentos>. Acesso em 24 jan. 2023

_____. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. UFSB publica Portaria com orientações à comunidade acadêmica sobre o Covid-19. UFSB, publicado em 16 de março de 2020. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/component/content/article/2238-ufsb-publica-portaria-com-orientacoes-a-comunidade-academica-sobre-o-covid-19>. Acesso em 23 mar. 2023.

_____. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. **Portaria N.º 163 de 18 de março de 2020.** Suspende, por tempo indeterminado, as atividades de ensino presenciais e metapresenciais. UFSB, publicado em 18 de março de 2020. 2020a. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2020/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_12.pdf. Acesso em 24 de jan. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. AVISO à comunidade universitária - retomada presencial. UFSB, publicado em 02 de junho de 2022. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/ultimas-noticias/3558-aviso-a-comunidade-universitaria-retomada-presencial>>. Acesso em 23 mar. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. **Portaria n.º 379 de 23 de maio de 2022.** Estabelece as diretrizes gerais para retorno integral (100%) às atividades presenciais na Universidade Federal do Sul da Bahia a partir de 06 de junho de 2022. UFSB, publicado em 23 de maio de 2022. 2022b. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2022/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_26-2022_1.pdf. Acesso em: 24 jan. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. **Portaria n.º 520 de 14 de julho de 2022.** Autoriza a realização de projeto-piloto referente ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD, de abrangência em toda a Instituição, pelo período de 06 (seis) meses. UFSB, publicado em 14 de julho de 2022. 2022a. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2022/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_37-2022.pdf. Acesso em 24 jan. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. **Portaria n.º 259 de 20 de março de 2023.** Autoriza a realização de projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho, de abrangência em toda a Instituição, pelo período de 01 (um) ano, a contar da publicação desta Portaria, na forma prevista nos seus respectivos Anexos. UFSB, publicado em 20 de março de 2023. 2023b. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2023/BS_Extraordin%C3%A1rio_n%C2%BA_16.pdf. Acesso em 10 de jul. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. UFSB implementa projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). UFSB, publicado em 22 de

março de 2023. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/ultimas-noticias/4009-ufsb-implementa-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>. Acesso em 24 jan. 2023.

_____. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia. **Portaria n.º 172 de 19 de junho de 2024**. Institui, no âmbito da Universidade Federal do Sul da Bahia, o Programa de Gestão e Desempenho, nos termos da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n. 24, de 28 de julho de 2023. Publicado em 19 de junho de 2024. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2024/BS_Extraordin%C3%A1rio_n%C2%BA_19.pdf. Acesso em: 19 nov. 2024

CAMILLIS, P. K.; FERRARI, F da L.; RICARTE, M. A. C.; *et al.* **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre. Sagah, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595025257/0>. Acesso em: 01 set. 2023.

CHAGAS, A. F. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. Tese (Mestre em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/FGV. Brasília, p. 75. 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/0097749a-cd90-421f-95f1-35773794d380>. Acesso em: 20 set. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Investigação qualitativa projeto & pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília**. Tese (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília. Brasília, 2021. Disponível em: <http://repositoriocovid19.unb.br/repositorio-produtos/qualidade-de-vida-no-teletrabalho-um-estudo-de-caso-na-universidade-de-brasilia/>. Acesso em 15 nov. 2023.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. 1ª ed.

FERNANDES, Ê. P. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós-pandemia de covid-19**. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal de Mato Grosso do sul. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4234>. Acesso em 12 jan. 2024.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: LPA Edições, 2011.

FISCHER, A.L.; AMORIM, W. A. C. **Pesquisa mostra potencial para a expansão do home office**. [Depoimento]. Agência Brasil. FEA - USP. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-07/pesquisa-mostra-potencial-para-expansao-do-home-office>. Acesso em: 9 nov. 2023.

GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

ESTEVES JUNIOR, J. B. E. **Da casa para o trabalho, do trabalho para a casa: uma análise da regulamentação do teletrabalho nos órgãos federais**. (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas. Varginha, 2020. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1653>. Acesso em: 12 dez. 2023.

KAWASAKI, H. H. O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional**. Tese (*Magister Scientiae* em Administração Pública). Florestal, 2021. Disponível em: <https://locus.ufv.br/server/api/core/bitstreams/8b321dd3-99b1-48d7-85a9-c199dc25a246/content>. Acesso em: 15 dez. 2023

LOPES, A. L. R. **Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande – FURG**. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, p.141. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Lopes-40>. Acesso em: 10 jan. 2023

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. In: **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE**. São Paulo, v.7, n.4, p.260-70, abr. 2021.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo. Atlas, 2004. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/>. Acesso em: 01 set. 2023.

MACIEL, D. M. L. A. **Teletrabalho e sustentabilidade: uma análise no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB Campus Cajazeiras**. Tese (Mestre em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande. Sousa, 2021. Disponível em: <https://integra.ifpb.edu.br/portfolio/pessoas/denise-michele-lino-de-azevedo-maciel/censura>. Acesso em: 15 nov. 2023

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 01 set. 2023.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework)**: O trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MIYASHITA, G. A. **Vantagens e desvantagens do trabalho remoto correlacionadas com a carga mental do trabalho no contexto da pandemia da covid-19**. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, 2022. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20DEFENDIDAS/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Miyashita%20G.%20A.%20-.pdf>. Acesso em 12 dez. 2023.

NASCIMENTO, T. L. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília**: uma análise a partir da Teoria dos Jogos. Tese (Mestre em Gestão Pública). Universidade de Brasília. Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/39233>. Acesso em: 15 jan. 2024

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. A. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. In: **Revista Ciências Administrativas**, 2020.

PALOSCHI, A. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos**: diretrizes para universidades públicas. Tese (Mestre em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27610>. Acesso em: 15 jan. 2024

PAREDES, T. D. **Home-office durante a pandemia de covid-19**: uma análise do discurso do sujeito coletivo dos servidores técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda, 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFF-2_46e93677e3ffc34263ecd65c95a30276. Acesso em: 23 nov. 2023

PINHEIRO, A. C. H. **Home office na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da covid-19**. Tese (Mestre em Administração Pública) – Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2021. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3491>. Acesso em: 15 nov. 2023.

RANIERI, T. R. **Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará**. Tese (Mestre em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará. Belém, 2020. Disponível em: <https://www.repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/14363>. Acesso em 10 dez. 2023.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. A Sociedade da Informação e o Teletrabalho: Considerações sobre a Jornada Extraordinária de Trabalho. In: **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 2, n. 1, p. 77, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21902/2525-9857/2016.v2i1.529>. Acesso em: 13 de jul. 2023.

SANTOS, E. C. **A realidade do teletrabalho na UFPA: limites e desafios**. Tese (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pará. Belém, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/14504>. Acesso em: 15 dez. 2023

SILVA, C. L. **Teletrabalho em uma instituição de ensino público federal: a visão dos efeitos a partir dos servidores**. Tese (Mestre em Administração Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFES_aa98e50de0eeb5b1d7a31fc61d517361. Acesso em: 15 nov. 2023.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Questões**. 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>. Acesso em: 13 de jul. 2023.

SOUZA, E. H. De. **O teletrabalho na administração pública: um estudo de caso sobre sua aplicação na faculdade de odontologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Tese (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://posgraduacao.ufms.br/portal/trabalhos?page=202>. Acesso em: 10 dez. 2023.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. In: **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 74–84, 2001. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=33. Acesso em: 13 de jul. 2023.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, G. F. **Modificações no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em função da implementação do home office.** Tese (Mestre em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2023. Disponível em: <https://uscs.edu.br/index.php/pos-stricto-sensu/arquivo/875>. Acesso em: 15 jan. 2024

Yin, R.K. **Pesquisa de estudo de caso: Design e métodos.** Thousand Oaks, CA: Sábio. 4^a Ed. 2009 Disponível em: <https://journals.nipissingu.ca/index.php/cjar/article/view/73>. Acesso em 26 dez. 2023

ZAGATI, S. da S. **Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus.** Tese (Mestre em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Uberaba, 2022. Disponível em: <https://bdtd.ufmt.edu.br/handle/123456789/1254>. Acesso em: 15 jan. 2024.

APÊNDICE A

TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Link: <https://forms.gle/BnMmaNDym6mRmrnm7>

Título da pesquisa: PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: IMPACTOS DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA.

Pesquisadores:

Responsável: Oséias Santos de Oliveira – oseiass@utfpr.edu.br. Rua Francisco Klos, 185, Sobrado 02, Bairro Boa Vista, Curitiba-PR, CEP: 82560-510

Assistente: Eunice Lima dos Santos – (73) 998141740 – eunicelima@ufsb.edu.br
Rua do Lírio, 68, Jorge Amado, Itabuna, Bahia, CEP 45.611-528

Período de Coleta de dados: 03/06/2024 a 05/07/2024

Tempo aproximado para responder o questionário: 20 minutos

Local de realização da pesquisa: Será no formato online; o participante da pesquisa deverá escolher um local seguro, bem como dia e hora de acordo com suas preferências para responder à pesquisa.

Aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR) sob CAAE: 78649424.8.0000.5547

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Prezado Servidor,

Você está sendo convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa intitulada: “PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: IMPACTOS DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA”.

A pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

1. Apresentação da pesquisa.

A pesquisa que você está sendo convidado a participar busca contribuir para uma maior compreensão acerca da implementação do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), do ponto de vista dos servidores que aderiram ao Plano Piloto instituído pela UFSB em abril de 2023, sendo relevante para fornecer informações sobre o nível de aceitação e satisfação dos participantes, a identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho na Instituição, bem como sobre a intenção de continuidade do programa após o período de teste, além de contribuir para subsidiar o relatório de avaliação final do plano piloto com sugestão de melhorias e adaptações com vistas a proporcionar maior eficiência e operacionalidade à modalidade de teletrabalho na UFSB. Espera-se que os resultados possam contribuir para a melhoria contínua do Programa, favorecendo a adesão de outros servidores e possibilitando uma melhoria na qualidade de vida dos participantes e um sistema de entrega de tarefas cada vez mais eficiente.

2. Objetivos da pesquisa.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal do Sul da Bahia, com foco nas percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores das pró-reitorias quanto às compreensões dos impactos, desafios e

benefícios desta modalidade de trabalho remoto no contexto acadêmico.

3. Participação na pesquisa.

Para que você possa contribuir voluntariamente com esta pesquisa, solicitamos que você responda ao questionário eletrônico, de forma on-line, que será disponibilizado caso concorde com este termo.

O questionário é composto por perguntas abertas, fechadas e mistas, dividido em três partes. Na primeira parte você deverá informar alguns dados tais como idade, sexo, local de trabalho e tempo de serviço na Instituição. Na segunda parte do questionário será solicitado para que você avalie os itens que tratam especificamente da modalidade de teletrabalho instituído pelo Plano Piloto da UFSB. Na terceira e última parte do questionário você será convidado a responder questões específicas acerca do sistema POLARE. O tempo médio estimado necessário para responder o questionário, é de 20 minutos. No entanto, queremos enfatizar que você pode fazê-lo pausadamente, deixando o questionário a qualquer momento e retornando quando for mais conveniente. Suas respostas ficarão salvas em seu navegador, garantindo flexibilidade e comodidade durante o período da pesquisa.

O recurso online para aplicação deste questionário é o google forms, que será enviado por meio de link, por e-mail, após aceite deste termo.

4. Confidencialidade.

Todas as informações prestadas serão tratadas de forma confidencial e não serão divulgadas a nível individual. Da mesma forma, o responsável pela pesquisa compromete-se a utilizar as informações apenas para a finalidade acadêmica bem como divulgar os resultados somente através de publicações científicas. Durante o período de disponibilização para que o questionário seja respondido, os dados das respostas permanecerão armazenados no Drive, que é o aplicativo de armazenamento em nuvem da Google. Finalizado o período para se responder ao questionário os dados coletados serão transferidos para os arquivos do

computador pessoal da pesquisadora, onde permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos, em local seguro, e sem acesso à internet e a terceiros. Finalizado o download dos dados coletados, serão apagados todos os registros do questionário no aplicativo Drive da Google.

O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois dela, será restrito ao pesquisador.

5. Riscos e Benefícios.

5a) Riscos: Eventuais riscos em participar desta pesquisa são mínimos, podendo ser disponibilidade de tempo para responder ao questionário, desconforto ou dúvida em relação a alguma pergunta, e receio de eventual quebra do sigilo. Entretanto, nosso cuidado principal é com a redução dos potenciais riscos, para isto, você participante será esclarecido de cada etapa que estiver participando, bem como as informações por você concedidas serão processadas de acordo com os princípios éticos da pesquisa expostos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Neste sentido, quanto ao possível receio de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar este risco no sentido de que os participantes da pesquisa não serão identificados. Ademais, para prevenir o risco de furto digital dos dados, estes serão armazenadas após o período da pesquisa e arquivados em disco rígido sem acesso à internet, assim, após o download dos dados, estes serão apagados de qualquer ambiente virtual. Todos os dados coletados terão tratamento de maneira a ser mantido o sigilo quanto àquelas informações que assim o necessitem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadêmicos.

Reforçamos ainda que os participantes possuem a liberdade de não responder qualquer pergunta com a qual não se sinta confortável, e até mesmo de desistir de participar da pesquisa, mesmo após tê-la iniciado.

Caso o servidor responda em horário de trabalho, é importante tomar ciência da chefia quanto ao plano de contingências do setor, para que as atividades do setor

não sejam prejudicadas. Esta pesquisa foi autorizada pela instituição coparticipante, conforme processo público gerado SIPAC: 23746000824/2024-47.

5b) Benefícios: Os benefícios em responder a pesquisa estão relacionados com a possibilidade de contribuir para o melhor acompanhamento dos resultados oriundos da implementação do Plano Piloto do Programa de Gestão e Desempenho para a UFSB, bem como fornecer subsídios para contribuir com o Relatório da Comissão de Acompanhamento do Programa, a qual será responsável por apresentar à direção da Universidade os resultados alcançados com o Programa e sobre a viabilidade de sua implementação definitiva.

6. Critérios de inclusão e exclusão.

6a) Inclusão: Estarão incluídos na pesquisa somente os servidores técnico-administrativos e os gestores lotados nas Pró-Reitorias da UFSB.

6b) Exclusão: Haverá critério de exclusão em relação aos servidores que não estejam trabalhando em regime de teletrabalho, uma vez que o objetivo principal da pesquisa está relacionado diretamente com as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores no que tange às compreensões dos impactos, desafios e benefícios do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia.

7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

Como participante voluntário, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo, basta para isso, fechar o questionário e entregá-lo da forma como se encontra, ainda que todas as perguntas ainda não tenham sido respondidas. Você também tem direito a receber

esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados.

Para dirimir quaisquer dúvidas referentes ao estudo ou para solicitar a retirada dos dados poderão se comunicar com Eunice Lima dos Santos por e-mail: eunicelima@ufsb.edu.br ou por telefone: (73) 998141740.

Você pode optar ao final deste formulário para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse, informando seu e-mail.

É recomendado que você imprima, ou salve uma cópia deste documento em um dispositivo eletrônico, armazenado de forma segura.

Salientamos que para participar desta pesquisa será necessário concordar com este termo, deste modo o consentimento será previamente apresentado e, caso, concorde em participar, será considerado anuência quando responder ao questionário.

Precisamos também que você preencha alguns dos seus dados pessoais. A coleta destes dados é obrigatória, porém não se preocupe, seus dados não serão divulgados.

8. Ressarcimento e indenização.

A participação nesta pesquisa é voluntária e não acarreta nenhum custo ao participante, motivo pelo qual não haverá nenhum tipo de ressarcimento ou compensação financeira em decorrência da sua participação. Fica assegurado, no entanto, o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada

de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:** Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco L, Sala 07 (pátio central), Bairro Centro, CEP 80.230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

B) CONSENTIMENTO

Declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Este termo será disponibilizado no formato on line.

Link para baixar cópia deste termo: <https://forms.gle/UctyobbXiD7dR7648> (para fazer o download clique com o botão direito do mouse)

RG: _____

Data de Nascimento: ____/____/____

Telefone: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado: Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR) Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco

L, Sala 07 (pátio central), Bairro Centro, CEP 80.230-901, Curitiba- PR, Telefone: (41) 3310-4494, E-mail: coep@utfpr.edu.br

Declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: Eunice Lima dos Santos

Data: 03/06/2024

Assinatura pesquisadora: _____

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Eunice Lima dos Santos via e-mail: eunicelima@ufsb.edu.br ou telefone: (73) 99814-1740

OBS: este documento deve conter 2 (duas) vias iguais, sendo uma pertencente ao pesquisador e outra ao participante da pesquisa.

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO GRUPO 1- TÉCNICOS (ELABORADO NO FORMATO ONLINE,
VIA GOOGLE FORMULÁRIO)**

Link: <https://forms.gle/DqCb4pFhqWb6o1Cz7>

As perguntas do 1 ao 4 se referem ao seu perfil sociodemográfico

1. Qual a sua faixa etária?

☐ De 18 a 28 anos ☐ De 29 a 39 anos ☐ De 40 a 50 anos ☐ Mais de 50 anos

2. Qual seu gênero?

☐ Feminino ☐ Masculino

3. Qual seu estado civil?

☐ Solteiro ☐ Casado ou em união estável ☐ Divorciado ou separado

4. Possui filhos menores de 12 anos que residem com você?

☐ Sim ☐ Não

As perguntas do 5 ao 8 são sobre o seu perfil funcional

5. Qual o seu grau de instrução?

☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação
☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado

6. Há quanto tempo você trabalha na UFSB?

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a 5 anos ☐ De 6 a 10 anos ☐ Acima de 10 anos

7. Em qual Pró-Reitoria você trabalha?

☐ PROPA ☐ PROGEAC ☐ PROPPG ☐ PROGEPE ☐ PROAF
☐ PROEX ☐ PROPLAN ☐ OUTRO SETOR

8. Você está trabalhando em regime de teletrabalho

☐ Sim ☐ Não

As perguntas do 9 ao 18 dizem respeito à sua experiência com o teletrabalho instituído pelo Plano Piloto em abril de 2023, quanto à sua satisfação com a modalidade e aspectos como produtividade, vantagens e desvantagens.

Obs.: Caso não esteja em regime de teletrabalho, não precisa responder essas questões.

9. Em que modalidade de teletrabalho você atua?

() Parcial

() Integral

10. Se sua modalidade de teletrabalho for parcial, indique quantos dias da semana você trabalha remotamente:

() 1

() 2

() 3

() 4

11. Você está satisfeito com a quantidade de dias que atua em trabalho remoto?

() Sim () Não

Justifique: _____

12. Como você considera seu desempenho quando está em trabalho remoto?

() Mais produtivo () Menos produtivo () O desempenho é o mesmo que no trabalho presencial

Justifique: _____

13. Considerando sua experiência com o Plano-Piloto, quais as vantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional?

(Escolha até 5 opções)

- ☐ () Maior proximidade com a família
 - ☐ () Diminuição do tempo gasto com deslocamento
 - ☐ () Flexibilidade do tempo e do local de trabalho
 - ☐ () Melhor qualidade de vida
 - ☐ () Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional
 - ☐ () Maior satisfação com o trabalho
 - ☐ () Economia com vestuário e estética
 - ☐ () Economia com deslocamento (passagem/combustível)
 - ☐ () Maior produtividade
 - ☐ () Possibilidade de conciliar trabalho remoto com o presencial
 - ☐ () Outros: _____
-
-

14. Considerando sua experiência com o Plano-Piloto, quais as desvantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional?

(Escolha até 5 opções)

- ☐ () Aumento dos gastos domésticos (energia elétrica, água, internet)
- ☐ () Baixa interação com a equipe de trabalho
- ☐ () Falta de móveis adequados para realizar o teletrabalho fora da UFSB (ergonomia)
- ☐ () Falta de equipamentos apropriados (notebook, computador, internet)
- ☐ () Dificuldade de obter respostas rápidas dos demais colegas em trabalho remoto
- ☐ () Solicitações de demandas das chefias imediatas ou de outros colegas fora do horário de expediente
- ☐ () Distrações no ambiente do trabalho remoto (familiares, vizinhos, animais de estimação, etc.)

() Sobrecarga de trabalho

() Dificuldade em manter a concentração e a autodisciplina quando em trabalho remoto

() outro: _____

15. Considerando as desvantagens que você tenha marcado na questão anterior, existe alguma providência que a Universidade poderia adotar no sentido de amenizá-las?

() Sim () Não () Não identifico nenhuma desvantagem na minha experiência em teletrabalho

Justifique: _____

16. De um modo geral, o quanto você está satisfeito com o teletrabalho?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() Indiferente

() Insatisfeito

() Muito insatisfeito

17. Considerando sua experiência com o plano-piloto, você gostaria que o teletrabalho fosse instituído de modo definitivo na UFSB?

() Sim () Não

Justifique:

18. Caso sua resposta acima seja positiva, gostaria que o regime de teletrabalho definitivo fosse em que modalidade?

() Parcial () Integral

Justifique sua resposta:

As perguntas do 19 ao 21 se referem ao sistema de entrega de atividades e gerenciamento do Plano Piloto na UFSB (POLARE).

Obs.: Caso não utilize o Sistema Polare, não precisa responder essas questões

19. Com relação ao Sistema Polare, qual o seu nível de satisfação?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() Indiferente

() Insatisfeito

() Muito insatisfeito

20. Com relação ao processo de entrega de atividades no Polare, existe algum aspecto que poderia ser melhorado?

() Sim () Não

Caso tenha respondido positivamente justifique sua resposta indicando quais aspectos do Polare poderiam ser ajustados: _____

21. Caso o regime de teletrabalho fosse implementado de maneira definitiva na UFSB, você gostaria que o POLARE continuasse sendo o sistema de entrega de atividades?

() Sim () Não

Justifique sua resposta:

Nesta parte do questionário você poderá fazer sugestões ou avaliações não abordados nas perguntas anteriores
--

Você gostaria de compartilhar mais alguma opinião, sugestão ou experiência do teletrabalho que considere pertinente a esta pesquisa? Caso positivo, sinta-se à vontade para transcrevê-lo abaixo:

APÊNDICE C**QUESTIONÁRIO GRUPO 2– GESTORES (ELABORADO NO FORMATO ONLINE,
VIA GOOGLE FORMULÁRIO)**

Link: <https://forms.gle/NryYfBS4qnMmzw9s7>

As perguntas do 1 ao 4 se referem ao seu perfil sociodemográfico

1. Qual a sua faixa etária?

☐ De 18 a 28 anos ☐ De 29 a 39 anos ☐ De 40 a 50 anos ☐ Mais de 50 anos

2. Qual seu gênero?

☐ Feminino ☐ Masculino

3. Qual seu estado civil?

☐ Solteiro ☐ Casado ou em união estável ☐ Divorciado ou separado

4. Possui filhos menores de 12 anos que residem com você?

☐ Sim ☐ Não

As perguntas do 5 ao 8 são sobre o seu perfil funcional

5. Qual o seu grau de instrução?

☐ Graduação ☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado
☐ Pós-Doutorado

6. Há quanto tempo você trabalha na UFSB?

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a 5 anos ☐ De 6 a 10 anos ☐ Acima de 10 anos

7. Em qual Pró-Reitoria você trabalha?

☐ PROPA ☐ PROGEAC ☐ PROPPG ☐ PROGEPE ☐ PROAF
☐ PROEX ☐ PROPLAN

8. Você está trabalhando em regime de teletrabalho

☐ Sim ☐ Não

As perguntas do 9 ao 18 dizem respeito à sua experiência com o teletrabalho instituído pelo Plano Piloto em abril de 2023, quanto à sua satisfação com a modalidade e aspectos como produtividade, vantagens e desvantagens.

Obs.: Caso não esteja em regime de teletrabalho, não é necessário responder essas questões

9. Em que modalidade de teletrabalho você atua?

(☐) Parcial

(☐) Integral

10. Se sua modalidade de teletrabalho for parcial, indique quantos dias da semana você trabalha remotamente:

(☐) 1

(☐) 2

(☐) 3

(☐) 4

11. Você está satisfeito com a quantidade de dias que atua em trabalho remoto?

(☐) Sim (☐) Não

Justifique: _____

12. Como você considera seu desempenho quando está em trabalho remoto?

(☐) Mais produtivo (☐) Menos produtivo (☐) O desempenho é o mesmo que no trabalho presencial

Justifique: _____

13. Considerando sua experiência com o Plano-Piloto, quais as vantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional?

(Escolha até 5 opções)

- ☐ () Maior proximidade com a família
 - ☐ () Diminuição do tempo gasto com deslocamento
 - ☐ () Flexibilidade do tempo e do local de trabalho
 - ☐ () Melhor qualidade de vida
 - ☐ () Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional
 - ☐ () Maior satisfação com o trabalho
 - ☐ () Economia com vestuário e estética
 - ☐ () Economia com deslocamento (passagem/combustível)
 - ☐ () Maior produtividade
 - ☐ () Possibilidade de conciliar trabalho remoto com o presencial
 - ☐ () Outros: _____
-
-

14. Considerando sua experiência com o Plano-Piloto, quais as desvantagens que o teletrabalho tem proporcionado para sua vida pessoal e profissional?

(Escolha até 5 opções)

- ☐ () Aumento dos gastos domésticos (energia elétrica, água, internet)
- ☐ () Baixa interação com a equipe de trabalho
- ☐ () Falta de móveis adequados para realizar o teletrabalho fora da UFSB (ergonomia)
- ☐ () Falta de equipamentos apropriados (notebook, computador, internet)
- ☐ () Dificuldade de obter respostas rápidas dos demais colegas em trabalho remoto
- ☐ () Solicitações de demandas das chefias imediatas ou de outros colegas fora do horário de expediente
- ☐ () Distrações no ambiente do trabalho remoto (familiares, vizinhos, animais de estimação, etc.)

☐ Sobrecarga de trabalho

☐ Dificuldade em manter a concentração e a autodisciplina quando em trabalho remoto

☐ outro: _____

15. Considerando as desvantagens que você tenha marcado na questão anterior, existe alguma providência que a Universidade poderia adotar no sentido de amenizá-las?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não identifico nenhuma desvantagem na minha experiência em teletrabalho

Justifique: _____

16. De um modo geral, o quanto você está satisfeito com o teletrabalho

☐ Muito satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Indiferente

☐ Insatisfeito

☐ Muito insatisfeito

17. Considerando sua experiência com o plano-piloto, você gostaria que o teletrabalho fosse instituído de modo definitivo na UFSB?

☐ Sim ☐ Não

Justifique:

18. Caso sua resposta acima seja positiva, gostaria que o regime de teletrabalho definitivo fosse em que modalidade?

() Parcial () Integral

Justifique sua resposta:

As perguntas do 19 ao 21 estão relacionadas à produtividade e desempenho dos servidores que estão sob sua subordinação e trabalham no regime de teletrabalho

19. No que concerne a sua relação com os subordinados que estão em teletrabalho, de modo geral a comunicação melhorou, piorou ou não teve alteração?

() Melhorou () Piorou () Permanece igual

Justifique sua resposta:

20. No que concerne a sua relação com os subordinados que estão em teletrabalho, o nível de produtividade aumentou, diminuiu ou permanece inalterado?

() Aumentou () Diminuiu () Permanece igual

Justifique sua resposta:

21. De modo geral o quão satisfeito você está com o desempenho dos seus subordinados que estão em teletrabalho?

- () Muito satisfeito
- () Satisfeito
- () Indiferente
- () Insatisfeito
- () Muito insatisfeito

Justifique sua resposta:

As perguntas do 22 ao 24 se referem ao sistema de entrega de atividades e gerenciamento do Plano Piloto na UFSB (POLARE).

22. Com relação ao Sistema Polare, qual o seu nível de satisfação?

- () Muito satisfeito
- () Satisfeito
- () Indiferente
- () Insatisfeito
- () Muito insatisfeito

23. Com relação ao processo de entrega de atividades no Polare, existe algum aspecto que poderia ser melhorado?

(☐) Sim (☐) Não

Caso tenha respondido positivamente justifique sua resposta indicando quais aspectos do Polare poderiam ser ajustados:

24. Caso o regime de teletrabalho fosse implementado de maneira definitiva na UFSB, você gostaria que o POLARE continuasse sendo o sistema de entrega de atividades?

(☐) Sim (☐) Não

Nesta parte do questionário você poderá fazer sugestões ou avaliações não abordados nas perguntas anteriores

Você gostaria de compartilhar mais alguma opinião, sugestão ou experiência do teletrabalho que considere pertinente a esta pesquisa? Caso positivo, sinta-se à vontade para transcrevê-lo abaixo:
