

Responsáveis:
Dayane de Abreu Santos
Prof. Dr. Jair de Oliveira

GESTÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:

FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO
SOCIOTÉCNICA



GESTÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA

Produto Técnico / Tecnológico resultante da dissertação de mestrado, apresentado pela discente Dayane de Abreu Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, sob orientação do Prof. Dr. Jair de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



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

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins 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. 4.0 Internacional.

Apresentação

A primeira parte do presente documento apresenta o **processo de concepção e desenvolvimento da Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica do Teletrabalho** para Universidades Públicas Federais, sob a perspectiva científica e analítica que fundamentou a sua construção.

Já a segunda parte constitui o **Guia de Aplicação da Ferramenta**, voltado a gestores, comissões de programas de teletrabalho e demais interessados em sua utilização prática, oferecendo orientações para aplicação, análise e interpretação dos resultados e recomendações.

O Guia de Aplicação, destinado aos usuários e aplicadores, está disponível a partir da página 16.



Parte I

Desenvolvimento da Ferramenta	05
Resumo	05
Contexto	07
Descrição da Situação Problema	10
Objetivos da Proposta	11
Potenciais Benefícios	12
Público-Alvo	13
Diagnóstico e Análise	14

Parte II

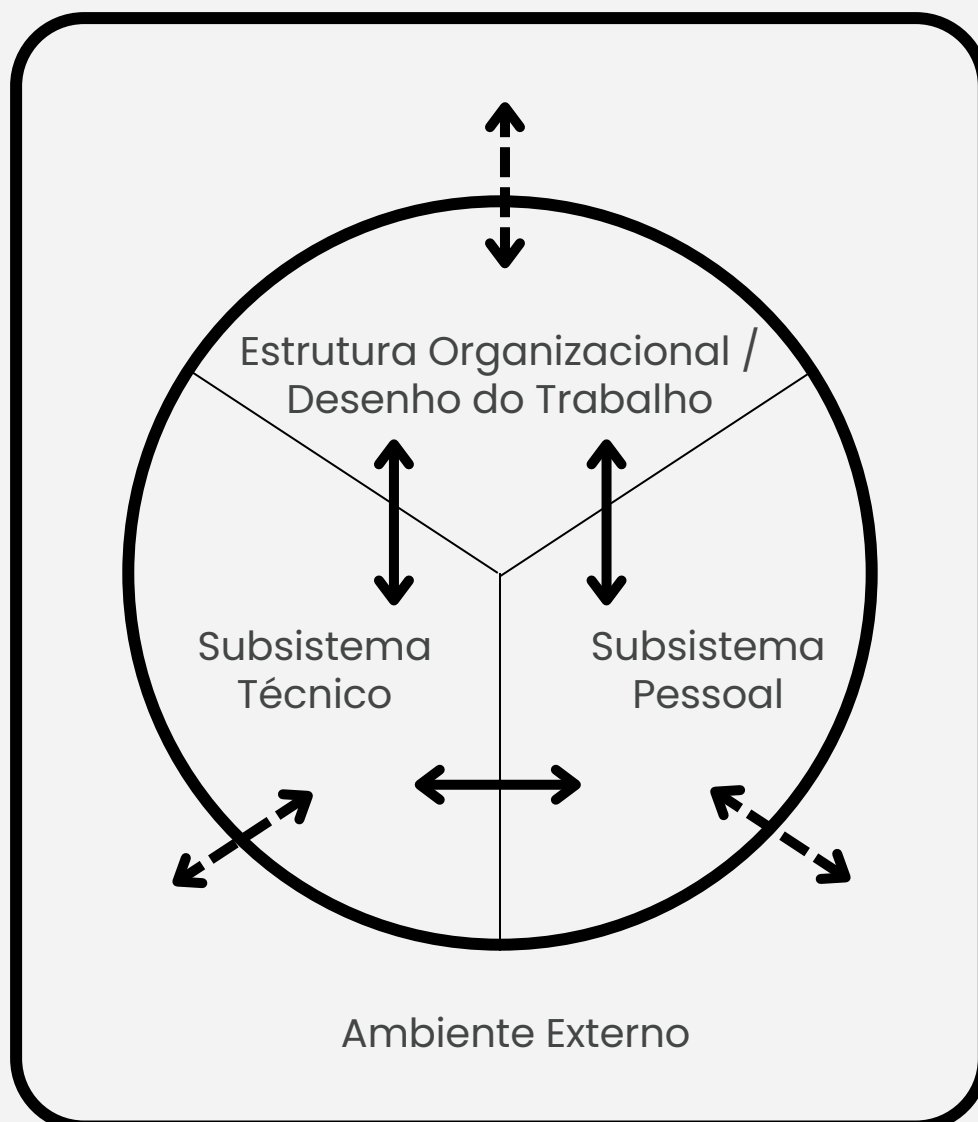
Guia de Aplicação da Ferramenta	16
Introdução	17
Orientações para Aplicação	18
Questionário	20
Como Analisar os Resultados	31
Elaboração do Relatório de Resultados	36
Recomendações	37
Guia em 5 etapas	39
Responsáveis	41
Referências	42

RESUMO

A Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica do Teletrabalho foi desenvolvida para apoiar Universidades Públicas Federais na identificação e análise dos principais desafios relacionados à implementação e gestão do teletrabalho, com base na abordagem sociotécnica.

Trata-se de um questionário de autorrelato, composto por questões fechadas, organizadas em blocos temáticos que refletem os subsistemas técnico, organizacional e pessoal.

Figura 1 – Modelo básico de sistema de trabalho sociotécnico



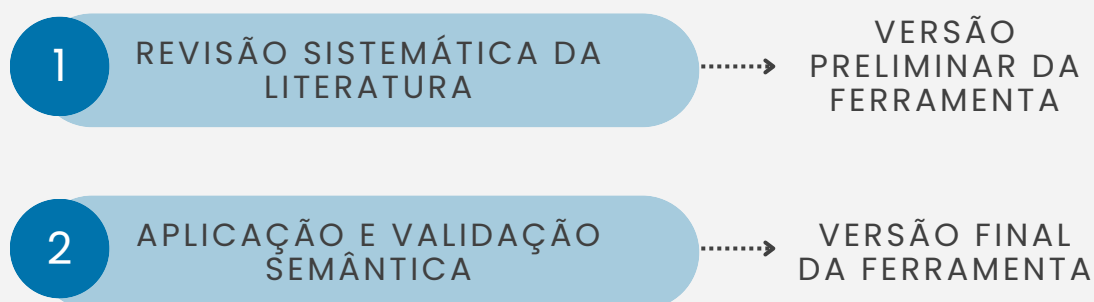
Fonte: Adaptado de Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013, p. 1259). Tradução própria.

RESUMO

As questões que compõem cada bloco foram definidas a partir dos achados de uma Revisão Sistemática da Literatura centrada nos desafios do teletrabalho no setor público brasileiro.

A ferramenta foi aplicada em uma instituição pública federal de ensino, e submetida à validação semântica, que envolveu entrevistas com servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a fim de verificar a clareza, relevância e aplicabilidade dos itens propostos.

Após essa fase empírica, a ferramenta foi aprimorada, incorporando ajustes que a tornaram ainda mais compatível com a realidade organizacional. O resultado é uma ferramenta sensível às dinâmicas do contexto público brasileiro, e capaz de subsidiar decisões gerenciais baseadas em evidências.



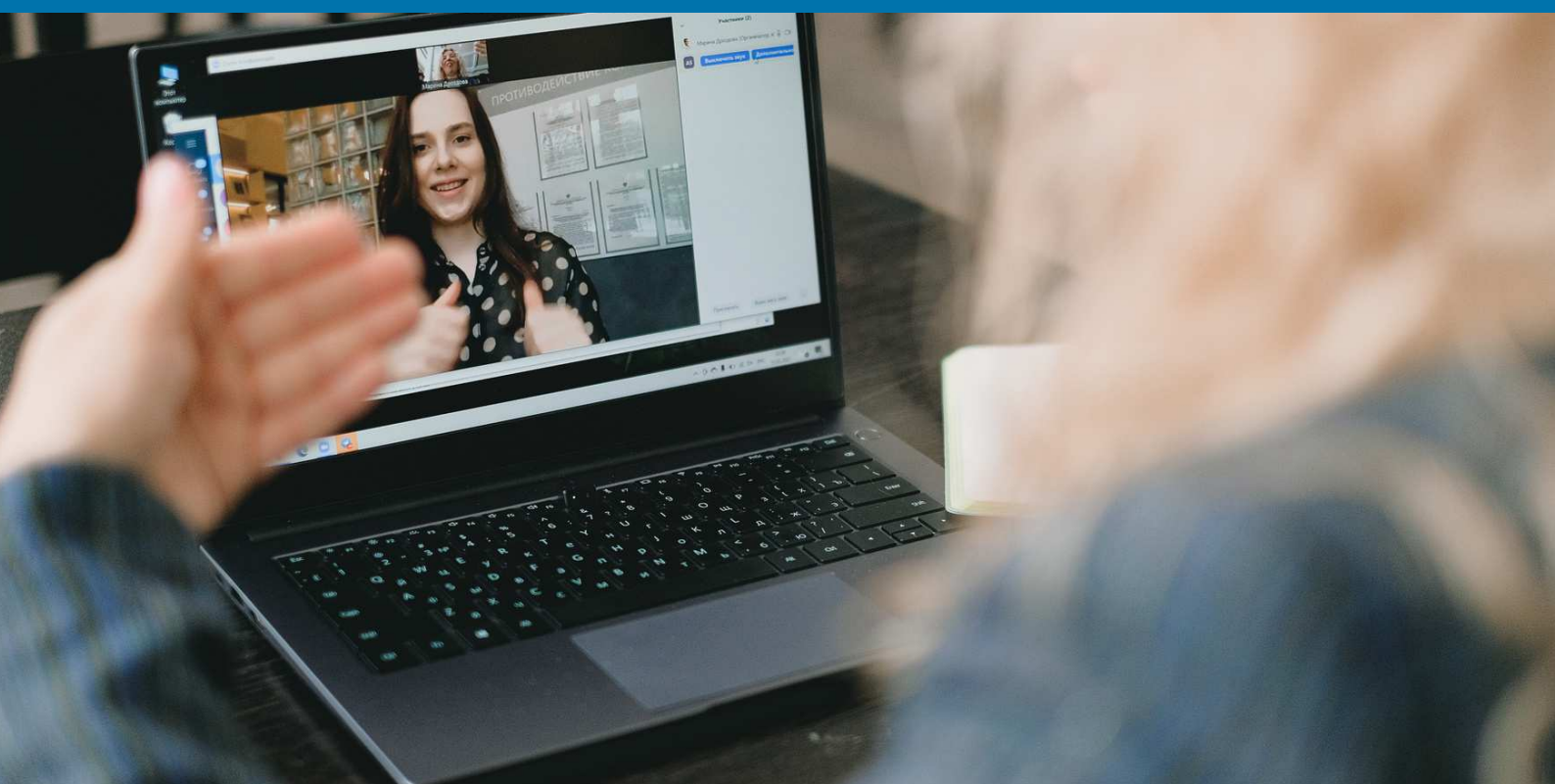
A ferramenta contribui para que as avaliações do teletrabalho no setor público avancem para uma perspectiva de gestão mais humanizada, que leve em consideração o bem-estar dos trabalhadores e não apenas os ganhos de produtividade ou economia.

O presente relatório inclui instruções para aplicação, orientações para análise dos dados e recomendações ao uso da ferramenta.

CONTEXTO

A adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por universidades públicas federais representa um avanço importante no processo de institucionalização do teletrabalho no setor público brasileiro. No entanto, sua implementação efetiva tem sido acompanhada por vários desafios, especialmente para os gestores, que assumem a responsabilidade por garantir a efetividade do teletrabalho do ponto de vista organizacional, e ainda liderar e apoiar suas equipes no cotidiano do trabalho.

“ A consolidação do teletrabalho exige uma abordagem de gestão abrangente, capaz de assegurar a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados, oferecer suporte técnico, preservar a identidade organizacional e atender às necessidades sociais dos trabalhadores (Topi, 2004).



CONTEXTO

A abordagem sistêmica tem sido desenvolvida e aplicada com o propósito de humanizar o trabalho, partindo do princípio de que, ao implementar ou modificar elementos técnicos, as necessidades humanas não podem ser negligenciadas (Correia, 2013).

Essa perspectiva adota uma compreensão holística, na qual **tecnologia e interações humanas** são tratadas de forma interdependente, assegurando que a implementação do teletrabalho atenda simultaneamente às **exigências operacionais** e às demandas de **bem-estar dos trabalhadores** (Bélanger; Watson-Manheim; Swan, 2013).

Nesse contexto, a gestão precisa dispor de mecanismos que permitam **avaliar, de forma sistemática, as condições em que o teletrabalho é vivenciado**, possibilitando o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para lidar com os obstáculos encontrados pelos trabalhadores.

Porém, a aplicação prática dessa abordagem no setor público brasileiro ainda esbarra em importantes entraves:

Escassez de ferramentas gerenciais que auxiliem os gestores públicos na avaliação dos programas de teletrabalho;

Dificuldades em adaptar modelos do setor privado às especificidades do setor público;

Predomínio de **estudos realizados durante a pandemia**, em circunstâncias anormais de teletrabalho;

Falta de uma abordagem que **integre os desafios técnicos, pessoais e organizacionais** de forma abrangente.

CONTEXTO

Entre as dificuldades vivenciadas no ambiente universitário com o teletrabalho, destacam-se:

Sobrecarga de Trabalho,

agravada pela dificuldade em estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo destinado à vida pessoal (Binotto et al., 2024; Matias e Mallagoli, 2022);

Infraestrutura inadequada,

com adaptação improvisada dos espaços de trabalho em casa, causando desconforto físico e dores musculoesqueléticas pelo uso contínuo de mobiliário não ergonômico (Guimarães et al., 2022; Candido e Alencar, 2024);

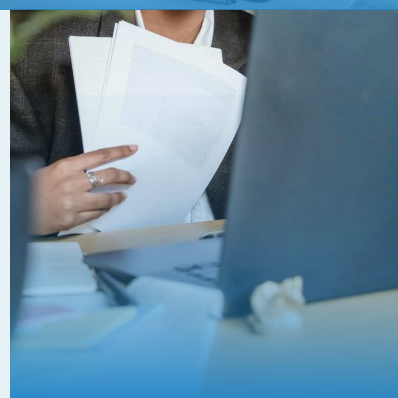
Suporte técnico insuficiente,

refletido na dificuldade de acesso a equipamentos adequados, instabilidade de conexão e falta de treinamentos específicos para o uso de plataformas digitais (Binotto et al., 2024; Matias e Mallagoli, 2022);

Falta de alinhamento e suporte gerencial,

com atrasos na comunicação, solicitações fora do expediente e ausência de diretrizes claras, fatores que aumentaram o estresse e a sensação de desorganização entre os servidores (Candido e Alencar, 2024).

Esses problemas indicam que a **consolidação do teletrabalho nas universidades públicas** federais demanda **políticas institucionais e práticas gerenciais** que abordem de maneira **integrada** os **aspectos técnicos, organizacionais e pessoais** que moldam a experiência do teletrabalho.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Quais elementos técnicos, pessoais e organizacionais devem compor uma avaliação sistematizada capaz de otimizar a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo deste Produto Técnico-Tecnológico é

Avaliar, de forma integrada, as condições sociotécnicas que impactam a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras.

Como?

Por meio de uma ferramenta gerencial estruturada em três blocos principais, correspondentes aos subsistemas técnico, pessoal e organizacional.

Para quê?

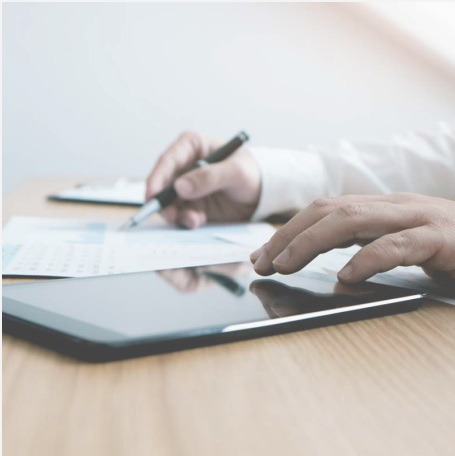
A ferramenta possibilita o diagnóstico dos principais fatores que influenciam positiva ou negativamente a prática do teletrabalho, considerando dimensões estruturais, relacionais e subjetivas da experiência laboral.

Seu **diferencial** está na integração entre os aspectos **técnicos, pessoais e organizacionais**, permitindo uma visão mais abrangente e sistêmica do teletrabalho.



POTENCIAIS BENEFÍCIOS

DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA



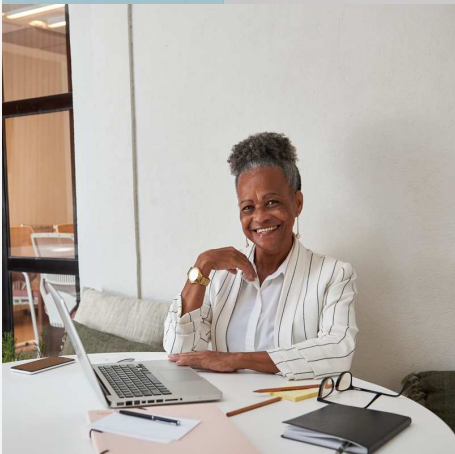
Identificação de fragilidades na gestão do teletrabalho:

possibilita uma avaliação sistemática da experiência do teletrabalho sob a perspectiva das equipes, facilitando a detecção de pontos vulneráveis.



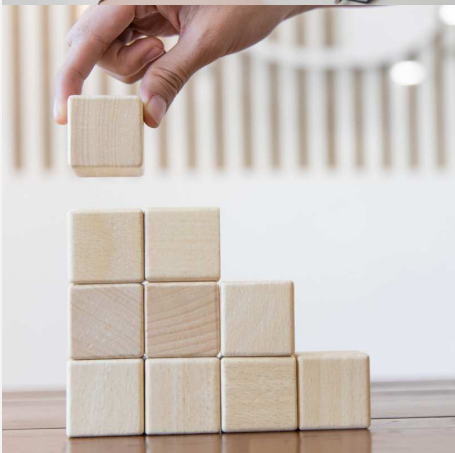
Tomada de decisões mais assertivas:

orienta os gestores na alocação de esforços e investimentos, direcionando a atenção para as áreas mais críticas e que exigem intervenções prioritárias.



Melhoria das experiências dos teletrabalhadores:

ao compreender melhor as condições vivenciadas pelas equipes, é possível promover ações voltadas ao bem-estar e oferecer maior suporte gerencial.



Aprimoramento dos programas de teletrabalho:

oferece subsídios para a formulação de políticas institucionais de teletrabalho e práticas de gestão ajustadas à realidade dos servidores.

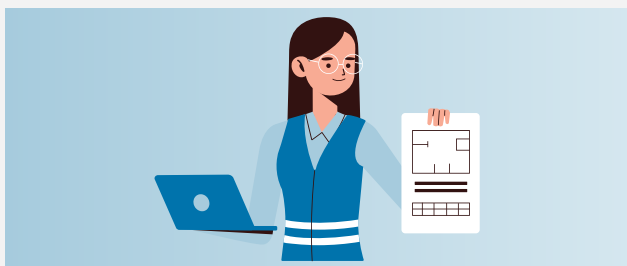
PÚBLICO-ALVO

A ferramenta pode ser utilizada para apoiar gestores públicos e equipes técnicas das universidades públicas brasileiras responsáveis pela implementação e acompanhamento de programas de teletrabalho, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

SEU USO É ESPECIALMENTE INDICADO PARA:

› Gestores

que coordenam equipes de teletrabalho (integral ou parcial), para avaliar condições e eventuais dificuldades.



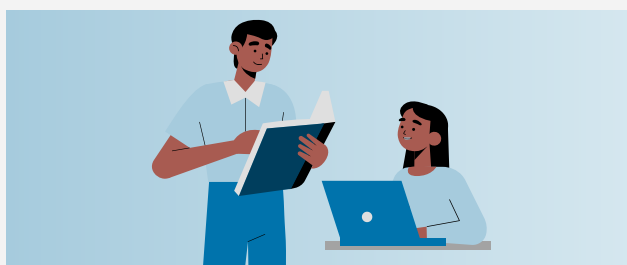
› Comissões de PGD,

responsáveis pela implantação, monitoramento, avaliação e apoio à execução do programa nas instituições.



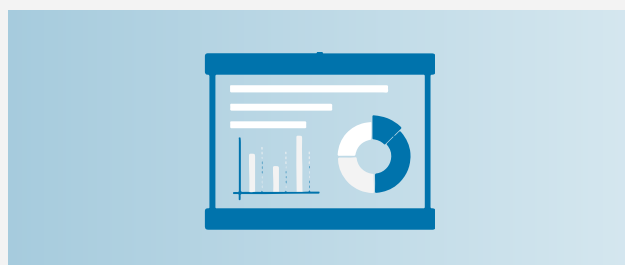
› Setor de Gestão de Pessoas

ou equivalente, que pode usar os resultados no planejamento e na execução de políticas de pessoal, treinamentos etc.



› Equipes de avaliação interna e de planejamento,

que buscam dados qualificados para subsidiar decisões estratégicas sobre o teletrabalho.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O ponto de partida para a elaboração da ferramenta foi a realização de uma **Revisão Sistemática da Literatura (RSL)**, com foco em identificar os **principais desafios e dificuldades enfrentados na implementação do teletrabalho no setor público brasileiro**.

Os desafios encontrados foram organizados com base na abordagem sociotécnica, o que permitiu uma visão integrada sobre os diferentes fatores que impactam o teletrabalho:

Subsistema Técnico



Falta de infraestrutura adequada (seja por equipamentos, tecnologia e/ou mobiliário precários ou insuficientes); Problemas de ergonomia; Dificuldades para registrar as atividades.

Subsistema Pessoal



Impactos na saúde mental, estresse e ansiedade; Conflito entre Trabalho e Vida Familiar; Desafios acentuados pela Desigualdade de Gênero; Isolamento Social; Desorganização da rotina de trabalho; Sobrecarga de Trabalho.

Subsistema Organizacional



Falta de diretrizes claras e transparência na adesão ao teletrabalho; Falta de suporte institucional; Dificuldades de Supervisão e Controle; Ausência de feedbacks e orientações dos gestores; Aumento da cobrança por resultados; Problemas de comunicação; Perda de vínculo com a organização.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Esse mapeamento teórico guiou a elaboração da ferramenta, um questionário de autorrelato, incluindo questões sociodemográficas e assertivas distribuídas em três blocos temáticos:

- **Infraestrutura e Tecnologia (Subsistema Técnico);**
- **Saúde, Bem-estar e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (Subsistema Pessoal);**
- **Gestão, Supervisão e Suporte Organizacional (Subsistema Organizacional).**



A versão inicial da ferramenta foi aplicada em uma universidade pública federal, junto a servidores técnico-administrativos inseridos no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Posteriormente, foi conduzida uma validação semântica por meio de entrevistas individuais.

As respostas dos participantes foram analisadas qualitativamente, o que permitiu identificar potenciais problemas de compreensão ou dificuldades de aplicação da ferramenta, bem como ajustes necessários para adequar os itens às realidades observadas.

Nas páginas seguintes, apresenta-se a versão final da ferramenta, com orientações para sua aplicação. Também são disponibilizadas recomendações para análise dos dados coletados.



GUIA DA FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA DO TELETRABALHO PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

INTRODUÇÃO

A presente proposta consiste na disponibilização de uma ferramenta gerencial de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho voltada a universidades públicas brasileiras. É um questionário concebido para apoiar gestores e equipes técnicas na identificação dos fatores que impactam a efetividade do teletrabalho, a partir de uma visão integrada dos subsistemas técnico, organizacional e pessoal.

A ferramenta é composta por questões sociodemográficas e três blocos temáticos, descritos a seguir:

› Perfil do Respondente

Possui o objetivo de coletar informações sociodemográficas e funcionais dos participantes, permitindo análises segmentadas.

› Subsistema Técnico

Avalia a infraestrutura disponibilizada para o teletrabalho, como equipamentos, mobiliário, conectividade, plataformas institucionais e suporte técnico.

› Subsistema Pessoal

Aborda aspectos subjetivos da vivência dos servidores no teletrabalho, como bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, motivação e senso de pertencimento.

› Subsistema Organizacional

Investiga as impressões sobre práticas de gestão, definição de metas, comunicação com a equipe, *feedbacks* dos gestores, desempenho e clareza nas diretrizes do programa de teletrabalho.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO

Quem pode aplicar: a ferramenta pode ser aplicada tanto de forma setorial, em equipes específicas, quanto de maneira coletiva, abrangendo toda a instituição. Podem conduzir a aplicação: gestores que coordenam equipes com servidores em regime de teletrabalho, comissões locais do PGD, setores de Gestão de Pessoas ou Avaliação Institucional.

Público-alvo da aplicação: servidores públicos vinculados à instituição, que atuem em regime de teletrabalho.

Formato de aplicação: recomenda-se que o questionário seja disponibilizado em formato digital, por meio de plataformas de formulários eletrônicos (como o Google Forms), permitindo que os participantes respondam de forma individual e anônima. Caso necessário, o instrumento poderá ser adaptado para aplicação em formato impresso, desde que mantida a estrutura original e garantida a privacidade dos participantes.

Cuidados éticos: a participação deve ser voluntária e anônima. Os dados coletados devem ser utilizados exclusivamente para fins de diagnóstico e melhorias na gestão do teletrabalho, respeitando-se a confidencialidade dos participantes. Recomenda-se a divulgação do objetivo da ferramenta previamente a sua aplicação, bem como das formas de uso dos resultados, garantindo transparência e confiança ao processo. É importante incluir uma introdução ao questionário, explicando a finalidade da ferramenta e orientando os participantes sobre o preenchimento. Segue um exemplo de Introdução.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO

Introdução

Este questionário tem como objetivo avaliar as condições do teletrabalho, contribuindo para o aprimoramento da gestão e para a promoção de ambientes de trabalho mais eficientes e humanizados.

As respostas devem refletir exclusivamente a sua percepção pessoal sobre sua experiência no teletrabalho. Ao final do preenchimento, siga as orientações fornecidas para o envio do formulário.

É garantido o total anonimato e sigilo das informações. Nenhuma resposta será divulgada de forma individualizada, e a participação não acarretará qualquer prejuízo aos respondentes. Pelo contrário, suas contribuições serão fundamentais para aprimorar a gestão e fortalecer as práticas de teletrabalho na instituição.



Perfil do(a) participante

1. Idade:
2. Gênero: Feminino Masculino
 Outro: Prefiro não responder
3. Cargo: Técnico-administrativo
 Docente
4. Tempo de serviço na instituição:
5. Tempo no teletrabalho:
6. Localização durante o Teletrabalho:
 - Na mesma cidade em que está localizado o campus/unidade onde está lotado(a)
 - Em cidade diferente daquele onde está localizado o campus/unidade onde está lotado(a)
7. Com quem você reside atualmente? (pode marcar mais de uma opção)
 - Moro sozinho(a)
 - Com cônjuge ou parceiro(a)
 - Com filhos(as) menores de 18 anos
 - Com filhos(as) adultos
 - Com mãe e/ou pai
 - Com irmão(s) ou irmã(s)
 - Com outro(s) familiar(es)
 - Com colega(s) de moradia (sem vínculo familiar)
 - Outro:
8. Onde costuma realizar suas atividades de trabalho quando não está na sede?
 - Em casa Em outros locais
9. Seu regime de teletrabalho é parcial ou integral?
 - Parcial Integral

Perfil do(a) participante

10. Quantos dias por semana você realiza teletrabalho?

(Considere um dia de trabalho completo ou meio período conforme aplicável)

11. Durante a sua semana de trabalho, quantos dias você realiza teletrabalho apenas em meio período?

(Considere meio período como um turno, por exemplo, manhã ou tarde. Caso você realize teletrabalho durante o dia inteiro nos dias em que trabalha remotamente, selecione "Nenhuma vez").

- Nenhuma vez 2 dias 4 dias
 1 dia 3 dias 5 dias

12. Você gerencia alguma equipe via teletrabalho?

- Sim
 Não

13. Se sim, quantas pessoas você gerencia?

- 1 a 5 Mais de 10
 6 a 10 Não gerencio equipe

14. Sua chefia está à distância ou presencialmente na sede?

- À distância Outro:
 Presencialmente

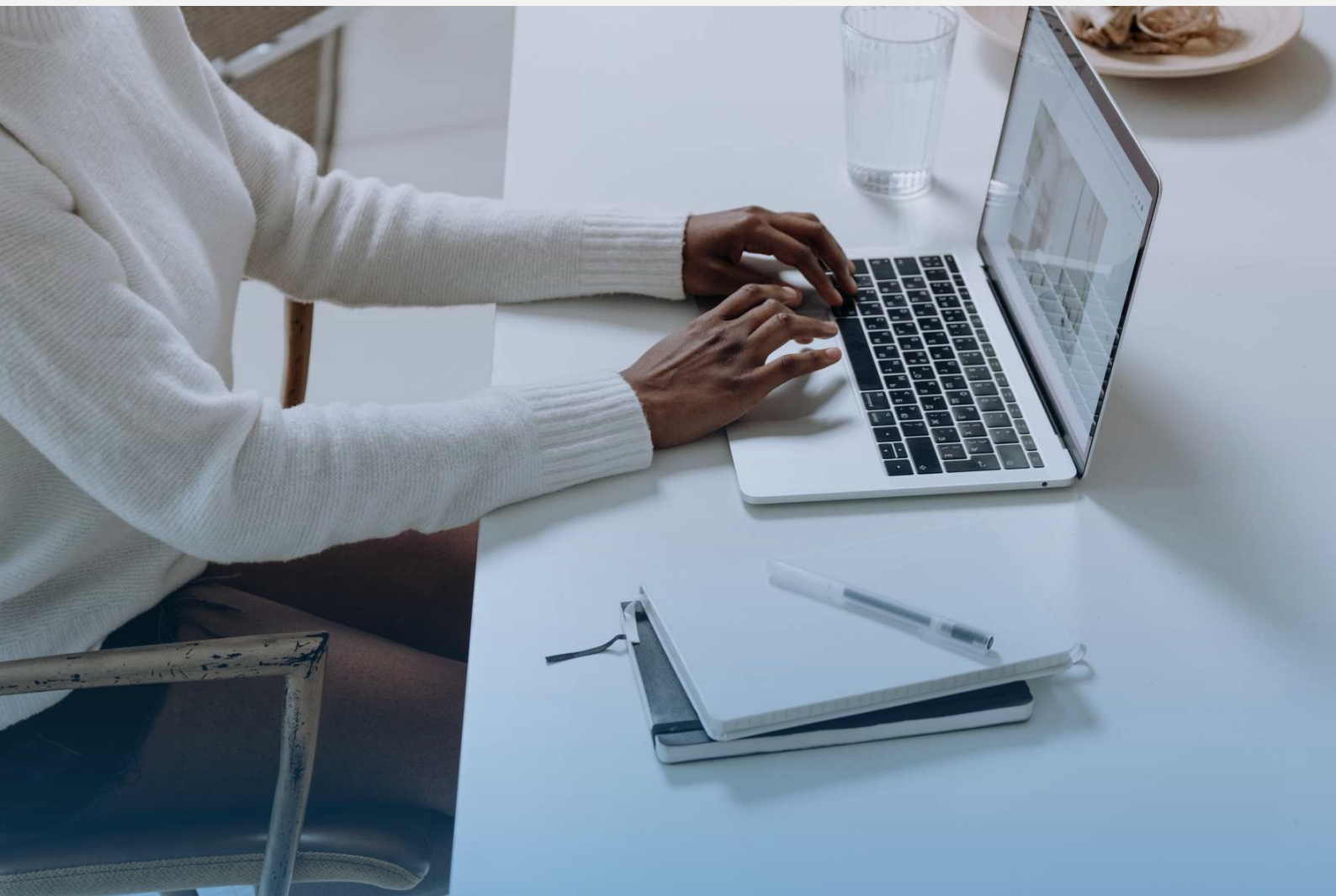
15. Qual é o regime de trabalho da sua chefia imediata?

(Considere a forma como a chefia costuma desempenhar suas atividades durante a semana de trabalho).

- Nenhuma vez 2 dias 4 dias
 1 dia 3 dias 5 dias

16. Você costuma ter encontros presenciais com sua chefia imediata?

- Sim, com frequência Raramente ou nunca
 Sim, ocasionalmente Não se aplica



Instruções

Deve-se incluir as instruções a seguir no questionário:

Como responder:

O questionário está dividido em blocos temáticos, organizados com base nos subsistemas sociotécnicos (técnico, pessoal e organizacional). Leia cada questão com atenção e responda de acordo com a sua realidade, optando pela alternativa que melhor a represente.



Bloco 1: Subsistema Técnico

1. Como você avalia a qualidade da conexão de internet no local onde realiza teletrabalho?

- Muito boa (rápida e estável, sem quedas)
- Boa (normalmente estável, raras quedas)
- Regular (algumas instabilidades e/ou lentidão)
- Ruim (frequentes quedas e/ou lentidão)

2. Para viabilizar seu teletrabalho, você precisou realizar investimentos pessoais em equipamentos, mobiliário, periféricos ou melhorias na conexão de internet?

- Sim
- Não

3. Quais dos seguintes periféricos você possui e utiliza para o teletrabalho? (Marque todos os que se aplicam)

- Teclado
- Mouse
- Monitor externo
- Webcam
- Headset
- Impressora
- Outros:
- Nenhum periférico

4. Você percebe que há atividades que executa com mais facilidade no trabalho presencial, devido às condições de infraestrutura (equipamentos, internet, mobiliário)?

- Sim, com frequência
- Sim, às vezes
- Raramente
- Nunca

5. No teletrabalho, você enfrenta algum dos seguintes problemas relacionados à infraestrutura? (Marque todos que se aplicam)

- Quedas de conexão ou internet instável
- Equipamentos lentos, travamentos ou insuficiência de desempenho
- Ausência de periféricos que proporcionam conforto (monitor, teclado, mouse, etc.)

- Dificuldade para acessar todos os sistemas, softwares ou arquivos institucionais
- Ambiente físico desconfortável (mobiliário, ruído, temperatura, etc.)
- Nenhum dos problemas acima

6. No local onde você realiza teletrabalho, há:
(Marque todos os itens que se aplicam)

- Cadeira ergonômica ou confortável para uso prolongado
- Mesa ou superfície de trabalho adequada
- Boa iluminação para as atividades
- Ambiente livre de ruídos excessivos ou outras interferências
- Temperatura adequada na maior parte do tempo
- Nenhum dos itens acima está disponível

7. O uso da infraestrutura que você possui no teletrabalho exige mais esforço físico ou mental em comparação ao ambiente presencial?

- Sim, com frequência
- Raramente
- Sim, às vezes
- Nunca

8. A organização forneceu algum tipo de orientação, treinamento ou material sobre como organizar seu ambiente de trabalho de forma ergonômica para o teletrabalho?

- Sim, totalmente
- Parcialmente
- Não recebi
- Sim, em grande parte
- Pouco

9. O sistema utilizado pela organização para registro e acompanhamento das atividades no teletrabalho é funcional e fácil de usar?

- Sim, totalmente
- Parcialmente
- Não é funcional
- Sim, em grande parte
- Pouco

10. O sistema permite registrar e organizar suas entregas de forma eficiente?

- Sim, totalmente Parcialmente Não permite
 Sim, em grande parte Pouco

Bloco 2: Subsistema Pessoal

11. Atualmente, no regime de teletrabalho, você percebe que sua saúde física se mantém:

- Melhor do que no período de trabalho totalmente presencial
 Igual ao período de trabalho totalmente presencial
 Pior do que no período de trabalho totalmente presencial

12. Como o teletrabalho tem impactado sua saúde mental e bem-estar emocional?

- Positivamente – sinto-me mais equilibrado(a) e com mais qualidade de vida
 De forma mista – percebo ganhos e também alguns prejuízos
 Negativamente – sinto-me mais sobrecarregado(a), isolado(a) ou estressado(a)
 Não percebo impacto significativo
 Não sei avaliar

13. Na sua percepção, a instituição oferece apoio suficiente para a promoção da saúde mental dos(as) servidores(as) em teletrabalho?

- Sim, há ações efetivas de apoio e cuidado
 Em parte, mas poderia haver mais iniciativas
 Não, não percebo ações voltadas a isso
 Não sei avaliar

14. De forma geral, o teletrabalho contribui para o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?

- Sim Não

15. No teletrabalho, você percebe que sua carga de trabalho:

- É adequada e compatível com o tempo disponível
- É elevada, mas administrável
- É excessiva e frequentemente provoca sobrecarga

16. Você sente que consegue organizar sua rotina de trabalho de forma que respeite também suas necessidades pessoais e familiares?

- Sim, totalmente
- Não
- Sim, em parte
- Não sei avaliar

17. Você costuma reorganizar ou estender seu horário de trabalho para conciliar com atividades familiares ou domésticas?

- Sim, com frequência
- Raramente
- Às vezes
- Nunca

18. Como você se sente em relação à conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas durante o teletrabalho?

- Consigo equilibrar bem as duas coisas
- Em geral, consigo equilibrar, mas às vezes há sobrecarga ou complicações
- Tenho dificuldade para equilibrar as duas demandas
- Não se aplica à minha rotina

19. Você exerce, atualmente, alguma função de cuidado regular com outras pessoas em seu domicílio ou fora dele?

- Sim, cuidado de criança(s)
- Sim, cuidado de pessoa(s) idosa(s)
- Sim, cuidado de pessoa(s) com deficiência ou com condição de saúde que demanda atenção
- Sim, cuidado de mais de um desses grupos
- Não exerço atividades regulares de cuidado

20. Como você percebe o impacto das responsabilidades de cuidado na sua experiência com o teletrabalho?

- Essas responsabilidades são mais fáceis de conciliar no teletrabalho
- Elas permanecem semelhantes ao período presencial
- Ficam mais difíceis de administrar no teletrabalho
- Outro:

21. Na sua casa, as responsabilidades de cuidado com outras pessoas são divididas de forma equilibrada entre os membros da residência?

- Sim, de forma equilibrada
- Em parte, mas assumo a maior parte
- Não, sou a principal pessoa responsável
- Moro só ou não tenho essas responsabilidades
- Prefiro não responder

22. Você sente que as práticas e políticas institucionais de teletrabalho na organização acolhem a realidade de quem exerce funções de cuidado?

- Sim, plenamente
- Não considero que acolham adequadamente
- Em parte
- Não sei avaliar



Bloco 3: Subsistema Organizacional

23. Você recebeu, da organização, orientações claras e suficientes sobre como funciona o teletrabalho (incluindo regras, procedimentos, expectativas e formas de acompanhamento)?

- Sim, totalmente Parcialmente Não recebi
 Sim, em grande parte Pouco

24. Na sua percepção, quais apoios fornecidos pela instituição foram suficientes para o funcionamento do teletrabalho? (Marque todas as opções que se aplicam)

- Orientações sobre normas, procedimentos e uso de sistemas para o teletrabalho
 Suporte técnico em caso de problemas com sistemas, VPN ou acesso remoto
 Materiais ou treinamentos sobre teletrabalho, ergonomia ou organização da rotina
 Treinamentos ou orientações voltados a lideranças e gestão de equipes em teletrabalho
 Nenhum dos apoios acima foi oferecido de forma suficiente

25. Na sua percepção, os critérios para adesão ao teletrabalho na Universidade são aplicados de forma:

- Equitativa, clara e transparente
 Parcialmente equitativa ou com pouca clareza
 Não são claros, e percebo falta de equidade
 Não sei avaliar

26. As metas de trabalho acordadas no teletrabalho são:

- Claras, bem definidas e compatíveis com a carga de trabalho
 Pouco claras ou desproporcionais em relação à carga de trabalho

- Não há definição formal de metas no teletrabalho
- Não sei avaliar

27. Você sente que possui autonomia suficiente no teletrabalho para executar suas atividades?

- Sim, totalmente
- Parcialmente
- Não possuo
- Sim, em grande parte
- Pouco

28. No teletrabalho, você recebe feedback da sua chefia sobre seu desempenho:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

29. Você possui facilidade de comunicação com servidores de outros setores, departamentos ou unidades da instituição no teletrabalho?

- Sempre – a comunicação é eficiente e sem barreiras
- Frequentemente – há pequenas dificuldades, mas consigo me comunicar bem
- Às vezes – enfrento dificuldades que impactam o andamento das atividades
- Raramente – a comunicação costuma ser ineficiente
- Nunca – tenho grande dificuldade de comunicação com outros setores
- Prefiro não responder

30. Você possui facilidade de comunicação com sua equipe (colegas do seu setor ou unidade) no teletrabalho?

- Sempre – a comunicação é eficiente e sem barreiras
- Frequentemente – há pequenas dificuldades, mas consigo me comunicar bem
- Às vezes – enfrento dificuldades que impactam o andamento das atividades
- Raramente – a comunicação costuma ser ineficiente

- Nunca – tenho grande dificuldade de comunicação com outros setores
- Prefiro não responder

31. No teletrabalho, você percebe que:

- Mantém o mesmo sentimento de pertencimento em relação à equipe e à organização
- Seu sentimento de pertencimento diminuiu em relação ao trabalho presencial
- Seu sentimento de pertencimento aumentou no teletrabalho

32. A instituição comunica seus objetivos, expectativas e percepções em relação ao teletrabalho?

- Sim, de forma clara e consistente
- Sim, mas de forma parcial ou pouco estruturada
- Raramente comunica sobre o tema
- Não comunica

Finalização

Ao final do preenchimento do questionário, recomenda-se incluir uma breve mensagem de encerramento que agradeça a participação e oriente sobre o procedimento de envio das respostas. Caso esteja sendo aplicado em formato digital, é importante destacar que a submissão só será concluída após o clique no botão "Enviar". No caso de aplicação impressa, deve-se indicar o local e prazo para devolução do instrumento preenchido.



COMO ANALISAR OS RESULTADOS?

1. Caracterização da Amostra

O ponto de partida para a análise dos resultados é a descrição do perfil dos participantes da pesquisa, permitindo compreender o contexto em que os dados foram coletados e, posteriormente, subsidiar análises comparativas (segmentadas) entre os grupos de respondentes.



A forma mais prática de organizar os dados é utilizando uma planilha eletrônica (como *Excel* ou *Google Sheets*). Cada linha da planilha deve representar um respondente e cada coluna, uma variável sociodemográfica.

Exemplo de tabela:

ID	Faixa etária	Gênero	Cargo	Tempo na Instituição (anos)	...
01	30-35	Feminino	Técnico-administrativo	8	...
02	45-50	Feminino	Docente	11	...
03	25-30	Masculino	Técnico-administrativo	10	...

Após a organização da planilha, deve-se calcular a frequência absoluta e a frequência relativa (percentual) de cada categoria das variáveis sociodemográficas. Para facilitar a interpretação e a comunicação dos dados, recomenda-se a utilização de gráficos ilustrativos.

COMO ANALISAR OS RESULTADOS?

2. Análise dos Resultados por Bloco Temático

Na próxima etapa, a análise deve ser conduzida separadamente para cada bloco da ferramenta (Subsistema Técnico, Subsistema Pessoal e Subsistema Organizacional). Devem ser contemplados dois níveis de análise: por questão (item a item) e por Bloco temático. Assim, será possível identificar problemas pontuais ou tendências mais amplas em cada subsistema analisado.

2.1 Análise dos Resultados por questão

Esta etapa da análise visa identificar a distribuição percentual das respostas em cada questão, de modo a evidenciar padrões de percepção, pontos fortes e fragilidades. Para isso, os dados devem ser organizados em tabelas e/ou representados graficamente, utilizando, por exemplo, barras, setores ou colunas. Nas questões de múltipla escolha, deve-se calcular a frequência de cada opção marcada, permitindo identificar as tendências de resposta.

2.2 Tendências gerais em cada subsistema

Em seguida, é possível obter uma visão mais ampla dos resultados de cada subsistema. As questões com mais respostas favoráveis sinalizam boas condições; aquelas com mais respostas desfavoráveis, apontam para a necessidade de atenção; e as questões cujas respostas se mostrarem divididas sugerem percepções e vivências heterogêneas. Comparar os resultados entre diferentes perfis de respondentes pode ajudar a identificar possíveis variações de percepção conforme características específicas do grupo analisado.

2.3 Interpretação dos Resultados

Para guiar a análise dos resultados, sugere-se adotar os seguintes critérios de interpretação:

Tipo de questão	Critério	Interpretação
Escala de qualidade ou de intensidade	≥70% de respostas positivas	Situação favorável
	40–69% de respostas positivas ou predominância de respostas intermediárias	Situação com necessidade de atenção
	≥40% de respostas negativas	Situação crítica
Binária (duas opções opostas)	≥70% de respostas positivas	Situação favorável
	Entre 41% e 69% de respostas positivas	Situação com necessidade de atenção
	≥40% de respostas negativas	Situação crítica
Frequência (escala de recorrência)	≥70% em respostas que indicam baixa recorrência de dificuldades	Situação favorável
	≥40% em respostas intermediárias	Situação com necessidade de atenção
	≥40% em respostas que indicam alta recorrência de dificuldades	Situação crítica

Múltipla escolha ("marque todos que se aplicam")	Predomínio de respostas que indicam condições favoráveis ou ausência de problemas	Situação favorável
	Respostas distribuídas de forma equilibrada entre condições positivas e problemas identificados	Situação com necessidade de atenção
	Predomínio de respostas que indicam ausência de recursos ou presença de problemas	Situação crítica



COMO ANALISAR OS RESULTADOS?

3. Análise Segmentada

A análise segmentada visa identificar como as percepções variam entre diferentes perfis de respondentes. Com isso, pode-se observar grupos que enfrentam mais dificuldades em determinada dimensão, subsidiando o planejamento de ações mais direcionadas.

Para realizá-la, recomenda-se:

- Organizar os dados em uma planilha que permita filtrar as respostas por variáveis sociodemográfica;
- Realizar cruzamentos entre essas variáveis e as médias dos blocos temáticos;
- Comparar as médias das dimensões avaliadas.

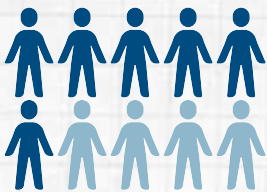
Exemplos de análises segmentadas:

Variável	O que pode ser analisado
Regime de Teletrabalho	Diferenças nas avaliações entre servidores que realizam teletrabalho parcial e os que fazem teletrabalho integral
Gênero	Possíveis desigualdades de percepção entre homens e mulheres
Chefia presencial ou remota	Impactos na comunicação e no suporte gerencial
Idade	Eventuais variações na percepção de bem-estar e adaptação conforme a faixa etária
Dias de teletrabalho por semana	Relação entre o número de dias em teletrabalho e a percepção de equilíbrio e produtividade

ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE RESULTADOS

É importante que os resultados da aplicação da ferramenta sejam apresentados de forma clara e orientada para a ação. Sugere-se o uso de tabelas e gráficos, com destaques visuais que facilitem a interpretação dos dados. Além disso, o relatório deve incluir comentários interpretativos que conectem os achados com o contexto da organização. E, por fim, deve propor recomendações práticas e viáveis, orientando a gestão na formulação de ações que contribuam para uma atuação mais eficaz no gerenciamento do teletrabalho.

Informações relevantes para compor o Relatório

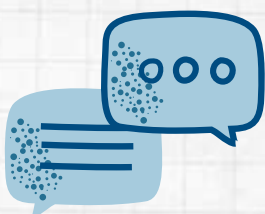


Introdução: objetivo, público-alvo, período de coleta e número de participantes.

Perfil da amostra: tabelas e gráficos com dados sociodemográficos e profissionais.

Resultados quantitativos:

Médias das respostas por questão; Médias por Bloco Temático; interpretação com base na escala (favorável, atenção, crítica); comparações dos resultados entre grupos diferentes (análise segmentada).



Comentários analíticos:

Relações entre dados; possíveis causas dos resultados; destaques de boas práticas; observações qualitativas pertinentes.

Recomendações para a Gestão:

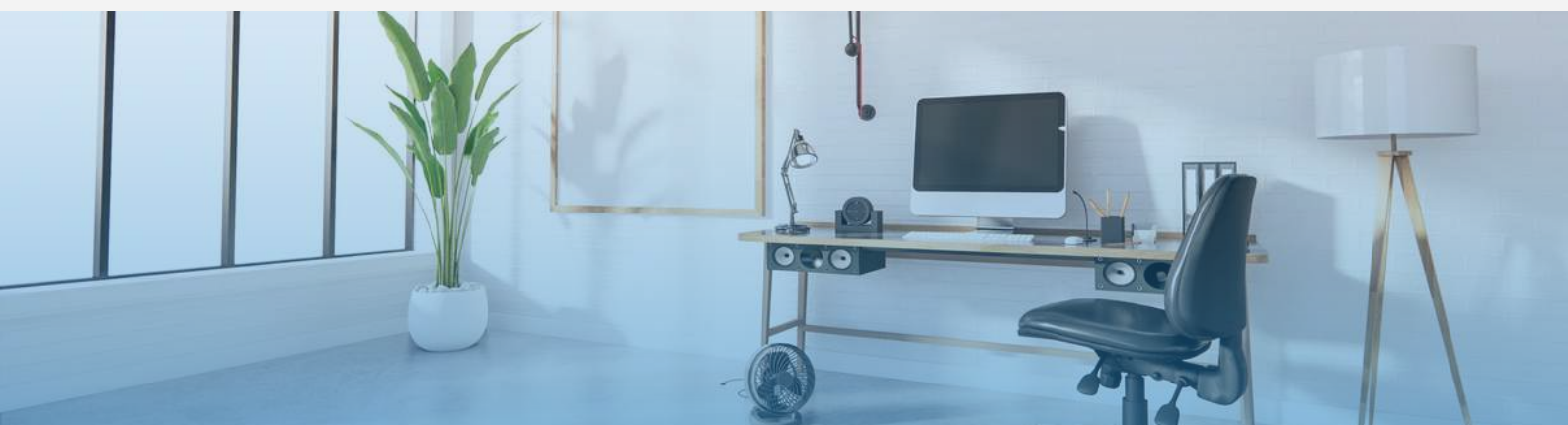
Sugestões de melhorias com base no diagnóstico; indicação de reavaliação periódica da avaliação.

RECOMENDAÇÕES

A seguir, apresentam-se algumas sugestões de intervenções para melhoria das condições do teletrabalho nas universidades públicas, considerando os principais desafios identificados. Cada instituição deve avaliar a pertinência e a viabilidade dessas propostas, conforme seus recursos disponíveis, limitações normativas e capacidades operacionais, adaptando as estratégias a sua realidade.

SUBSISTEMA TÉCNICO

Criar e manter um repositório institucional com manuais, tutoriais e orientações sobre ferramentas e sistemas;
Realizar treinamentos periódicos sobre o uso dos recursos de TIC;
Ampliar e qualificar o atendimento técnico remoto;
Produzir cartilhas e treinamentos sobre ergonomia e organização do espaço de trabalho em casa;
Disponibilizar modelos padronizados de registro de atividades, adaptáveis às diferentes funções;
Mapear regularmente as necessidades tecnológicas e de infraestrutura dos servidores em teletrabalho para subsidiar melhorias viáveis.





SUBSISTEMA PESSOAL

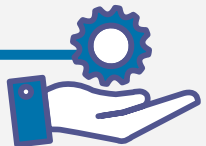
Criar uma política de bem-estar no teletrabalho, integrando orientações sobre saúde, equilíbrio e qualidade de vida no ambiente remoto;

Implementar programas institucionais de saúde mental e apoio psicossocial;

Divulgar boas práticas de gestão do tempo e organização da rotina no PGD;

Incentivar ações de convivência e integração entre servidores;

Capacitar as chefias a manter contato frequente e humanizado com os membros da equipe, mesmo à distância.



SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

Atualizar e divulgar amplamente as normas e orientações do programa de teletrabalho;

Consolidar todos os materiais de apoio em um único canal institucional;

Garantir transparência nos critérios de adesão, exclusão e avaliação do teletrabalho;

Promover oficinas e capacitações sobre gestão por resultados e avaliação por entregas;

Estimular uma cultura de autonomia e confiança, baseada em metas e não em controle de jornada;

Realizar reuniões regulares de alinhamento com a equipe.

GUIA EM 5 ETAPAS:

como usar a ferramenta de forma eficaz



PLANEJAMENTO E ENGAJAMENTO



Estruture o processo de avaliação: defina a metodologia, o formato de aplicação (digital ou impresso), os prazos e os responsáveis.

Comunique à equipe os objetivos da ferramenta e sua importância para aperfeiçoar o teletrabalho na instituição.

1

2

APLICAÇÃO

Disponibilize o questionário aos participantes. Garanta acessibilidade, ofereça orientações e esteja disponível para esclarecer dúvidas.



ANÁLISE DIAGNÓSTICA

3

Consolide e interprete os dados obtidos, identificando padrões, fragilidades e pontos fortes nos aspectos técnicos, pessoais e organizacionais.



SUGESTÕES E PLANO DE AÇÃO

Elabore recomendações com base no diagnóstico e desenvolva um plano de ação voltado à melhoria das condições de teletrabalho.

5

4



COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Compartilhe os resultados com os participantes e com a gestão institucional. Monitore os efeitos das ações implementadas e mantenha o processo vivo. Reaplicar a ferramenta periodicamente ajuda a acompanhar a evolução e a ajustar estratégias.

UTILIZE A FERRAMENTA NA SUA INSTITUIÇÃO

Para facilitar a utilização da ferramenta, disponibiliza-se o formulário no Google Forms pelo seguinte link:



<https://forms.gle/Dj16LeBVPScymQ2y9>

Recomenda-se que, ao aplicá-la em outras instituições, seja realizada a cópia do formulário, sem modificações em seu conteúdo, uma vez que as questões foram elaboradas com base em pesquisa científica, fundamentada na literatura e submetida a processo de validação semântica.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

Dayane de Abreu Santos

Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

E-mail: dayaneabreu@ufsb.edu.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8384047138393395>

Jair de Oliveira

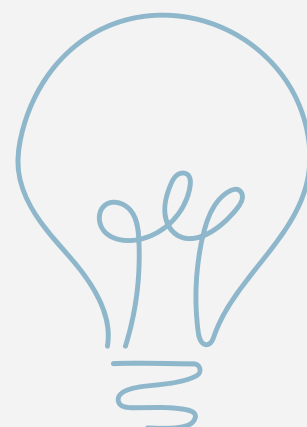
Doutor em Engenharia de Produção

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

E-mail: jair@utfpr.edu.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3690696890351902>



REFERÊNCIAS

BÉLANGER, F.; WATSON-MANHEIM, M. B.; SWAN, B. R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. **Behaviour & Information Technology**, v. 32, n. 12, p. 1257–1279, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>.

BINOTTO, E. et al. University professors: What are the challenges and perspectives from pandemic? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 32, n. 122, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-40362024003204159>.

CANDIDO, A. C. F.; ALENCAR, M. do Carmo Baracho de. Perception of rsi/wmsd risks involved in teleworking among employees at a public university. **Fisioterapia em Movimento**, v. 37, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/fm.2024.37113>. Acesso em: 12 set. 2024.

CORREIA, R. R. Associações entre princípios sociotécnicos e compartilhamento de conhecimento: estudo de caso em projetos de sistemas de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 175–191, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/14233/9329>. Acesso em: 26 ago. 2024.

MATIAS, A. B.; MALLAGOLI, I. S. S. Home working at a public university due to the covid-19 pandemic: challenges and opportunities. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 161–165, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36118063/>. Acesso em: 12 set. 2024.

TOPI, H. Supporting telework: Obstacles and solutions. **Information Systems Management**, v. 21, n. 3, p. 79–85, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12>.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica do Teletrabalho para Universidades Públicas Federais”, derivado da dissertação de mestrado “Gestão do Teletrabalho na Universidade Pública: Proposta de uma Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica”, de autoria da discente Dayane de Abreu Santos e de seu orientador, Prof. Dr. Jair de Oliveira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada: Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um processo de gestão documentado e seu propósito é “avaliar, de forma integrada, as condições sociotécnicas que impactam a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço de e-mail profiap.coord@utfpr.edu.br.

Curitiba-PR, UTFPR, 20 de outubro de 2025

Discente: Dayane de Abreu Santos

Orientador: Prof. Dr. Jair de Oliveira

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

20 de outubro de 2025

