

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DAYANE DE ABREU SANTOS

**GESTÃO DO TELETRABALHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: PROPOSTA
DE UMA FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA**

CURITIBA

2025

DAYANE DE ABREU SANTOS

**GESTÃO DO TELETRABALHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: PROPOSTA
DE UMA FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA**

**Telework Management in Public Universities: A Proposal for a
Sociotechnical Managerial Evaluation Tool**

Trabalho de pesquisa de mestrado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof. Dr. Jair de Oliveira

CURITIBA

2025



[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.



DAYANE DE ABREU SANTOS

**GESTÃO DO TELETRABALHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA
GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA**

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: 20 de Outubro de 2025

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

Dra. Ana Claudia Fernandes Terence, Doutorado - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp)

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

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 20/10/2025.

À minha mãe e ao meu pai, que desde cedo se
dedicaram ao trabalho, para que eu pudesse
me dedicar apenas a livros e sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial a Delza, Akyo, Albinha e Shigueo, por me darem condições de persistir nos meus objetivos e por sempre acreditarem em mim. Ao meu pai, Djalma, que já se foi, mas nunca deixou de estar comigo. A Akyo, meu melhor amigo e porto seguro, por todo o apoio, até nas pequenas coisas. Aos meus companheiros Ayra e Coquinho, que iluminam meus dias.

Tenho uma imensa gratidão a minha prima Rebeca, presença leal e generosa na minha vida, e a minha prima Fernanda, por celebrar comigo cada pequena vitória. Agradeço aos meus amados afilhados e sobrinhos, que me inspiram a acreditar e lutar por um mundo melhor.

Aos amigos e colegas, pelas palavras de incentivo que tantas vezes renovaram minhas forças. Agradeço a Jorge, que acompanhou de perto minha trajetória ao longo do mestrado e, além de me motivar, colaborou comigo em diversos momentos.

Evelin (minha dupla nas disciplinas do mestrado), Carol e Luiza são pessoas fundamentais de diversas maneiras, inclusive para tornar essa jornada acadêmica mais humana e equilibrada.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da UTFPR, pelos aprendizados e trocas. Em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Jair de Oliveira, pela confiança e dedicação na construção desta pesquisa e pela sensibilidade com que conduziu a orientação.

Agradeço à Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) pela oportunidade de realizar este mestrado e por fortalecer em mim o compromisso com a evolução da gestão pública. Não poderia deixar de reconhecer o apoio da minha chefia, Gioto Novais, Tatiane Borges e Francismary Silva, pessoas queridas e incentivadoras.

Aos colegas de trabalho da UFSB que gentilmente participaram da pesquisa, compartilharam suas vivências e contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço a todos que, de diferentes formas, torceram por mim e me ajudaram ao longo desta caminhada.

E, sobretudo, expresso a minha profunda gratidão à Albinha, minha sogra e segunda mãe, por ter me ensinado a olhar além.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral sistematizar a avaliação das condições técnicas, pessoais e organizacionais para otimizar a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras. Para tanto, o estudo foi desenvolvido em duas etapas. A primeira consistiu em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que subsidiou a elaboração de uma ferramenta de avaliação das condições do teletrabalho, fundamentada na abordagem sociotécnica e estruturada em três dimensões: subsistemas técnico, pessoal e organizacional. Na segunda etapa, a ferramenta foi aplicada em uma universidade pública, e foram realizadas entrevistas semiestruturadas para sua validação semântica. A triangulação dos dados quantitativos e qualitativos foi realizada por meio de uma análise de convergência semântica. Os resultados revelaram comportamentos de desejabilidade social entre os participantes, indicando que os servidores valorizam o teletrabalho e buscam preservá-lo. Esse achado gerou reflexões sobre motivações individuais e coletivas que envolvem os servidores das universidades, o que ajudou a identificar ajustes necessários para aumentar a efetividade da ferramenta de avaliação e a aderência ao contexto estudado. Dessa forma, o estudo articula teoria e prática ao propor uma ferramenta baseada na abordagem sociotécnica e validada empiricamente. No campo prático, o produto da pesquisa é uma ferramenta capaz de promover uma avaliação sistematizada e realista das condições laborais dos servidores das universidades públicas em programas de teletrabalho.

Palavras-chave: teletrabalho; administração pública; ferramenta gerencial.

ABSTRACT

This research aims to systematize the evaluation of technical, personal, and organizational conditions in order to optimize telework management in Brazilian public universities. To this end, the study was developed in two stages. The first consisted of a Systematic Literature Review (SLR), which supported the development of an assessment tool for telework conditions, grounded in the sociotechnical approach and structured into three dimensions: technical, personal, and organizational subsystems. In the second stage, the tool was applied in a public university, and semistructured interviews were conducted for its semantic validation. The triangulation of quantitative and qualitative data was carried out through a semantic convergence analysis. The results revealed behaviors associated with social desirability among participants, indicating that employees value telework and seek to preserve it. This finding prompted reflections on individual and collective motivations within university staff, which helped identify the adjustments needed to increase the effectiveness of the assessment tool and its adherence to the studied context. Thus, the study bridges theory and practice by proposing a tool based on the sociotechnical approach and empirically validated. In practical terms, the research product is a tool capable of promoting a systematic and realistic assessment of working conditions for public university employees participating in telework programs.

Keywords: telework; telecommuting; public administration; management tool.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo básico do sistema sociotécnico de trabalho	33
Figura 2 – Revisão Sistemática de Literatura	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos selecionados para o <i>corpus</i> da pesquisa	49
Tabela 2 – Distribuição de publicações por ano	51
Tabela 3 – Desafios do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras	59
Tabela 4 – Distribuição dos participantes por faixa etária	72
Tabela 5 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço na instituição	72
Tabela 6 – Escala de respostas utilizada no questionário	74
Tabela 7 – Assertivas com maiores médias de avaliação	75
Tabela 8 – Assertivas com menores médias de avaliação	76
Tabela 9 – Classificação de convergência entre respostas do questionário e entrevistas	77
Tabela 10 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Técnico	78
Tabela 11 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Pessoal	83
Tabela 12 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Organizacional ...	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Definições de Teletrabalho	26
Quadro 2 – Elementos dos subsistemas sociotécnicos no teletrabalho	34
Quadro 3 – Critérios de Inclusão e Exclusão	44
Quadro 4 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Técnico e base teórica	63
Quadro 5 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Pessoal e base teórica	64
Quadro 6 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Organizacional e base teórica	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
MD	Campus Medianeira (UTFPR)
NR-17	Norma Regulamentadora nº 17
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PG	Programa de Gestão
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TAEs	Técnicos-administrativos em educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCUISV	Termo de Consentimento para Uso de Imagem e Som de Voz
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Apresentação do tema	13
1.2	Problema de pesquisa	15
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	Justificativa	17
1.5	Estrutura do trabalho	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	O Teletrabalho	20
2.1.1	Evolução histórica	20
2.1.2	Definição e conceitos	24
2.1.3	Facilitadores e Dificultadores do teletrabalho	27
2.2	Gestão do Teletrabalho	28
2.2.1	Práticas de Gestão do Teletrabalho	28
2.2.2	Sistemas Sociotécnicos	31
2.2.3	Abordagem Sociotécnica na Gestão do Teletrabalho	32
2.3	Teletrabalho na Administração Pública	35
2.3.1	Teletrabalho como Ferramenta de Modernização na Gestão Pública	35
2.3.2	Implementação do Teletrabalho na Administração Pública Brasileira	37
3	METODOLOGIA	41
3.1	Caracterização da Pesquisa	41
3.2	Revisão Sistemática de Literatura	42
3.3	Estudo de Caso	46
3.3.1	Caracterização da Instituição	47
4	RESULTADOS	49
4.1	Análise de Conteúdo da RSL	49
4.2	Elaboração da Ferramenta	61
4.2.1	Questões do Subsistema Técnico	62
4.2.2	Questões do Subsistema Pessoal	63
4.2.3	Questões do Subsistema Organizacional	65
4.2.4	Aplicação da Ferramenta	66
4.3	Validação da Ferramenta de Avaliação das Condições Sociotécnicas do Teletrabalho	67
4.3.1	Descrição da Coleta de Dados	67
4.3.2	Tratamento e Análise dos Dados Empíricos	69
4.3.3	Considerações sobre Dinâmicas Subjetivas na Coleta de Dados	70
4.3.4	Caracterização da Amostra	71
4.3.5	Inconsistências em Respostas de Caracterização da Amostra	72
4.3.6	Resultados Quantitativos Gerais	74
4.3.7	Triangulação dos Dados: Análise de Convergência entre Respostas Quantitativas e Qualitativas	76
4.3.8	Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Técnico	78
4.3.9	Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Pessoal	82
4.3.10	Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Organizacional	85
4.3.11	Análise da Clareza dos Itens	87

4.3.12	Análise da Aplicabilidade e da Cobertura Temática	89
4.3.12.1	Funções de Cuidado no Contexto do Teletrabalho	90
4.3.12.2	Desigualdades de Gênero no Teletrabalho	91
4.3.12.3	Cuidado Institucional com a Saúde dos Servidores	93
4.3.12.4	Percepção da Visão Institucional sobre o Teletrabalho	96
4.3.12.5	Comunicação Intersetorial e Intrassetorial	97
4.3.13	Ajustes necessários na ferramenta de avaliação	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Preliminar)	111
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	117
	APÊNDICE C – Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Final)	122

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta algumas considerações iniciais sobre o teletrabalho na administração pública, destacando as mudanças organizacionais e tecnológicas que impactaram o setor nos últimos anos. Em seguida, delimita-se o problema de pesquisa, fundamentado na literatura, que reconhece a necessidade de abordar os desafios relacionados à implementação do teletrabalho em organizações públicas. A literatura é escassa quanto à proposição de ferramentas gerenciais para identificar os fatores críticos que influenciam a eficácia dos programas de teletrabalho no setor público, evidenciando uma lacuna no conhecimento e na prática gerencial.

Diante destas questões, foram estabelecidos os objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos. O capítulo justifica, ainda, a relevância deste estudo, destacando suas contribuições teóricas e práticas, buscando enriquecer o campo de conhecimento sobre o teletrabalho na administração pública e desenvolvendo uma ferramenta para auxiliar os gestores em programas de teletrabalho. Por fim, o capítulo aborda a estrutura da pesquisa e as seções subsequentes.

1.1 Apresentação do tema

A administração pública é um campo de conhecimento em constante transformação. A partir dos anos 1990, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações públicas é a adaptação às mudanças sociais, administrativas e tecnológicas (Osborne; Brown, 2005). Nesse sentido, o Estado tem buscado implementar estratégias e práticas para sua modernização, ao mesmo tempo em que almeja melhorar sua produtividade, eficiência e capacidade de resposta às demandas da sociedade. Essa modernização, caracterizada por um enfoque gerencial, representa uma ruptura com o modelo de administração tradicional, concentrado em processos e procedimentos rigorosos, passando para uma abordagem orientada para resultados (Bresser-Pereira, 1997).

Dentro desse contexto de modernização, uma inovação organizacional que vem sendo cada vez mais adotada nas organizações públicas é o teletrabalho, definido por Allen, Golden e Shockley (2015) como um modelo laboral que envolve membros de uma organização que substituem uma parte significativa de suas horas de trabalho convencionais por atividades realizadas fora do local de trabalho central, geralmente em casa. Embora o conceito de teletrabalho exista desde a década de 1970, introduzido pelo estudo de Nilles *et al.* (1976), foi somente a partir dos anos 2000 que o termo ganhou popularidade (Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023; Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). Isso se deve principalmente aos avanços nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e ao uso generalizado de computadores, Internet, computação em nuvem e ferramentas de rede (Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023).

No entanto, essa transformação tecnológica não se refere apenas à introdução de novas ferramentas e sistemas, envolvendo, também, uma revolução cultural que permite mudanças

nas práticas de trabalho e novas abordagens de gerenciamento (Todisco *et al.*, 2023). Assim, a implementação bem-sucedida do teletrabalho requer que a infraestrutura tecnológica seja integrada à capacidade organizacional de promover condições que favoreçam o desempenho nesse novo modelo laboral (Lee; Kim, 2018; Todisco *et al.*, 2023).

Palumbo, Manesh e Petrolo (2024) afirmam que o teletrabalho se apoia em três pilares: o uso de ferramentas digitais e TIC's; o aumento da flexibilidade e da autonomia no trabalho; e um clima organizacional baseado em confiança e compromisso. Com efeito, o teletrabalho implica uma mudança de paradigma a fim de incorporar a tecnologia de forma abrangente e permitir configurações de trabalho flexíveis e independentes, sem restrições de horários fixos ou locais específicos (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024). Sob essa perspectiva, as organizações que adotam o teletrabalho devem revisar as práticas e estruturas tradicionais de trabalho para se adaptar às novas realidades e exigências dessa modalidade.

Essa adaptação não se restringe ao setor privado. Desde o início dos anos 1990, o setor público tem realizado projetos de digitalização, e a partir dos anos 2000, passou a implementar o teletrabalho como uma estratégia para apoiar a reorganização de suas atividades (Todisco *et al.*, 2023). Contudo, até 2020, a adoção do teletrabalho na administração pública foi relativamente lenta, com impulsos ocasionais principalmente devido a intervenções políticas (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

O advento da pandemia do Coronavírus em 2019 trouxe mudanças ao modo de trabalho em organizações de todo o mundo, devido à necessidade de isolamento social recomendada pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Durante esse período, muitas organizações se viram obrigadas a implementar o teletrabalho de maneira emergencial. Isso afetou, inclusive, o setor público, que acelerou a adoção de ferramentas digitais e reavaliou suas práticas de trabalho, tornando o teletrabalho uma prática amplamente difundida (Todisco *et al.*, 2023; Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). À medida que a pandemia foi sendo enfrentada e o teletrabalho se tornou uma parte cada vez mais integrada da administração pública, ficou claro que sua implementação não era apenas uma resposta temporária, mas uma transformação significativa no funcionamento do setor público.

Alterações na rotina das organizações públicas normalmente levam anos para serem implementadas, devido ao modelo burocrático adotado na maioria dos países (Secchi, 2009), bem como por características comuns a muitas dessas organizações, como o apego às regras e rotinas, a centralização, a supervalorização da hierarquia e o paternalismo nas relações (Carbone, 2000). Dessa forma, a inserção repentina do teletrabalho em muitas organizações públicas representa uma mudança desafiadora.

Enfrentar esse desafio requer que as organizações públicas estejam preparadas para a transição de um modelo de trabalho centralizado para um modelo mais flexível, que consiga acomodar as diversas características e necessidades de suas equipes, a fim de manter a capacidade de atrair e reter trabalhadores qualificados (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). Essa responsabilidade recai sobre os gerentes públicos, que precisam aumentar o empoderamento

dos funcionários, projetar uma organização baseada em objetivos e estabelecer uma gestão eficaz de competências (Todisco *et al.*, 2023).

O teletrabalho também lança luz sobre a relação entre liderança e tecnologia (Park; Kim, 2013), evidenciando a importância de uma liderança eficaz em um ambiente digital ou em ambientes híbridos. Nas organizações públicas, esse cenário abre espaço para uma reflexão crítica sobre a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e ferramentas gerenciais para responder aos desafios da era digital.

1.2 Problema de pesquisa

O teletrabalho foi introduzido na pesquisa científica na década de 1970, mas ganhou maior atenção a partir dos anos 2000, especialmente após o advento da pandemia do Coronavírus em 2019 (Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023; Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). Este tema tem sido objeto de estudo em diversas áreas de conhecimento, o que reflete seu impacto multidisciplinar (Allen; Golden; Shockley, 2015). No campo da administração, há publicações que abordam a gestão do teletrabalho (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002; Topi, 2004), o papel dos gestores (Park; Kim, 2013; Kim; Mullins; Yoon, 2021), os resultados organizacionais (Illegems; Verbeke, 2004), dentre outros aspectos afins. Em pesquisas da área da psicologia organizacional, há estudos que focam no bem-estar e na saúde mental dos teletrabalhadores (Costa, 2007; Nohara *et al.*, 2010), bem como nos efeitos desse modelo laboral na cultura organizacional e na produtividade (Tavares *et al.*, 2020).

No contexto da administração pública, por sua vez, a literatura sobre teletrabalho é ainda mais escassa e recente (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). Ainda que existam pesquisas voltadas para a compreensão das dificuldades no gerenciamento de equipes remotas, é notável a carência de publicações concentradas em elementos específicos para a gestão do teletrabalho no setor público. A literatura disponível tende a focar nos benefícios e desafios gerais do teletrabalho, sem fornecer uma abordagem detalhada e aplicada à administração pública. Esse enfoque generalizado pode levar a resultados inconclusivos ou mistos, como apontam Kim, Mullins e Yoon (2021), devido à suposição falha de que os teletrabalhadores são homogêneos em termos de suas características de trabalho.

Assim, a expansão do conhecimento científico neste campo pode contribuir para compreender as dinâmicas e os desafios do teletrabalho na esfera pública. Embora as organizações públicas adotem o teletrabalho na esperança de obter melhores resultados, as equipes podem ser negativamente afetadas por barreiras no processo de implementação, como a falta de recursos adequados, a ausência de orientação específica e as dificuldades de adaptação ao novo modelo de trabalho (Lee; Kim, 2018).

A adoção abrupta e impositiva do teletrabalho durante o período pandêmico acrescentou ainda mais complexidade a esta adaptação nas organizações públicas. Questões como a transição repentina da rotina de trabalho, a adequação dos espaços físicos e das tecnologias

disponíveis, bem como a necessidade de conciliar as demandas profissionais com a convivência familiar criaram um cenário desafiador para os trabalhadores (Ferreira; Aguilera, 2021).

Além disso, a legitimação acrítica dos novos modelos de trabalho, a rigidez burocrática do setor público e a falta de iniciativas de capacitação criam uma desconexão entre a teoria e a prática do teletrabalho. Tal desconexão compromete a eficácia da implementação, reduzindo o teletrabalho a uma mera digitalização do ambiente de trabalho focada na redução de custos, sem abordar adequadamente os desafios técnicos e humanos envolvidos (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024).

Para superar essas barreiras, é essencial que as organizações públicas forneçam suporte técnico e gerencial adequado a suas equipes de teletrabalhadores (Lee; Kim, 2018). O sucesso do teletrabalho não pode ser garantido apenas com soluções tecnológicas; é um processo que requer uma avaliação cuidadosa dos obstáculos e intervenções gerenciais necessárias para alcançar os benefícios esperados, tanto para as organizações, quanto para seus funcionários (Topi, 2004).

A implementação eficaz do teletrabalho implica, portanto, uma abordagem de gestão abrangente, que forneça recursos tecnológicos adequados, suporte técnico contínuo, estratégias para manter a identidade organizacional e atender às necessidades sociais dos trabalhadores (Topi, 2004). Contudo, há uma escassez de ferramentas disponíveis na literatura especializada que possam auxiliar os gestores públicos nessa tarefa, o que limita sua capacidade de desenvolver estratégias eficazes para lidar com os obstáculos encontrados.

Essa lacuna foi constatada por meio da condução de um estudo secundário que buscou identificar publicações na literatura acerca de instrumentos e ferramentas de gerenciamento do teletrabalho, além de pesquisas focadas na avaliação dos fatores críticos para esse gerenciamento. Os resultados revelaram uma quantidade irrisória de abordagens gerenciais dedicadas ao diagnóstico de problemas específicos na gestão de programas de teletrabalho, destacando a necessidade de desenvolver soluções que possam contribuir com este campo de conhecimento.

A análise evidenciou uma carência ainda maior quando se trata do contexto da administração pública. Embora abordagens desenvolvidas para o setor privado possam ser utilizadas como referência, é necessário adaptá-las à realidade das organizações públicas. As particularidades do setor público, como a burocracia, a rigidez hierárquica e a necessidade de transparência, exigem instrumentos personalizados que considerem essas especificidades para serem efetivos (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024).

A partir das considerações discutidas, delineia-se a seguinte questão central para nortear o problema de pesquisa desta dissertação: Quais elementos técnicos, pessoais e organizacionais devem compor uma avaliação sistematizada capaz de otimizar a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras?

1.3 Objetivos

Com a finalidade de investigar essa problemática, este estudo estabelece os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Sistematizar a avaliação das condições técnicas, pessoais e organizacionais para otimizar a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Relacionar os desafios da gestão do teletrabalho na administração pública brasileira, identificados por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura;
2. Desenvolver, com base nos desafios identificados e na abordagem sociotécnica, uma ferramenta gerencial de avaliação das condições do teletrabalho em universidades públicas;
3. Aplicar, validar e ajustar a ferramenta desenvolvida.

1.4 Justificativa

Para o presente estudo, foi conduzida uma análise secundária por meio de um levantamento bibliográfico prévio à elaboração do projeto, a fim de conhecer os desafios relacionados ao gerenciamento do teletrabalho. Foram encontrados estudos sobre isolamento social, limites confusos entre vida pessoal e profissional, ritmo de trabalho anormal, problemas de comunicação e perda de conexão, apontados como desafios sociais e psicológicos que podem impactar negativamente o desempenho dos trabalhadores (Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023; Filardi; Castro; Zanini, 2020). Além disso, a literatura apontou problemas operacionais da estação de trabalho em casa, como tecnologia inadequada, falta de infraestrutura e espaço de trabalho insuficiente ou sem adequações ergonômicas (Jeske, 2022; Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Constatou-se que, embora a literatura atual identifique diversos fatores que impactam a gestão do teletrabalho, poucos autores se dedicaram a realizar um mapeamento completo que considerasse diversas áreas da organização, como aspectos psicossociais, organizacionais e técnicos. Os estudos existentes tendem a se concentrar em questões isoladas, sem fornecer uma abordagem integrada que categorize esses fatores de maneira a auxiliar os gestores no gerenciamento do teletrabalho.

De acordo com Bentley *et al.* (2016), o apoio organizacional no contexto do teletrabalho deve abordar elementos dos subsistemas técnico, pessoal e organizacional, e a eficácia do teletrabalho está diretamente relacionada ao alinhamento entre esses elementos. A análise da literatura evidencia a necessidade de desenvolver estudos que promovam uma visão abrangente na gestão do teletrabalho, integrando esses diversos aspectos para obter melhores resultados para o indivíduo e para a organização.

Outro fator a ser considerado é que, apesar de alguns estudos recentes abordarem questões críticas para a efetividade do teletrabalho, a maioria foi realizada durante a crise pandêmica, um período marcado por turbulência anormal e maior incerteza. Biron, Casper e Raghuram (2022) destacam a importância de realizar estudos após esse período para melhor compreender a gestão do teletrabalho em circunstâncias normais.

No mesmo sentido, Mele, Belardinelli e Bellé (2023) consideram essencial gerar novos conhecimentos por meio de projetos de pesquisa que se concentrem especificamente no teletrabalho. Esses projetos devem ser concebidos e operacionalizados como uma oportunidade para as organizações públicas aprimorarem seu funcionamento e se adaptarem às mudanças sociais, em vez de serem meras respostas coercitivas à pandemia (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023). Os autores argumentam que não basta simplesmente atualizar os estudos pré-pandemia; é necessário desenvolver novos projetos baseados nas premissas atuais, reconhecendo que o teletrabalho não é mais obrigatório, mas também não pode ser considerado apenas uma iniciativa piloto. Dessa forma, novas pesquisas devem considerar que a mudança massiva para arranjos remotos transformou as atitudes e competências tanto dos funcionários públicos, quanto dos cidadãos que eles atendem (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

Este estudo pretende, portanto, contribuir para o avanço do conhecimento sobre a ciência do teletrabalho na administração pública. Do ponto de vista teórico, pretende-se realizar um mapeamento abrangente dos fatores que impactam a eficácia do teletrabalho, integrando aspectos psicossociais, organizacionais e técnicos. O estudo busca oferecer uma visão holística que até agora tem sido pouco explorada na literatura existente sobre a gestão do teletrabalho.

Em uma perspectiva aplicada, as organizações públicas e os seus gestores podem se beneficiar de uma abordagem que permita avaliar as principais questões que interferem na eficácia do teletrabalho, ajudando a identificar áreas que precisam de mais esforços da gestão. Em termos práticos, o estudo pretende gerar conhecimentos nos quais as organizações e os formuladores de políticas possam confiar para melhorar as experiências dos teletrabalhadores, mitigando as fraquezas desse modelo laboral.

Ao fornecer uma ferramenta de avaliação desenvolvida para o setor público, o projeto busca auxiliar gestores públicos na identificação e resolução de problemas específicos na gestão de equipes de teletrabalho. Isso pode ajudar a construir um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e satisfatório para os servidores públicos. Finalmente, as recomendações práticas derivadas desta pesquisa podem, indiretamente, inspirar a formulação de políticas de trabalho e a implementação de estratégias que promovam o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores em regime de teletrabalho.

1.5 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em quatro seções: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Considerações Finais. Inicialmente, contextualiza-se a importância do teletrabalho na administração pública, delineando o problema de pesquisa. Também são definidos os objetivos gerais e específicos, a justificativa do estudo, a relevância do tema e as contribuições esperadas.

A fundamentação teórica, apresentada na segunda seção, explora os principais conceitos relacionados ao teletrabalho, à gestão dessa modalidade, à abordagem sociotécnica e às especificidades do teletrabalho na administração pública. Essa seção fornece a base conceitual para compreender os principais elementos necessários à condução da Revisão Sistemática da Literatura.

Em seguida, a seção de Metodologia descreve os métodos e procedimentos empregados para a realização da pesquisa. A descrição inclui a caracterização da pesquisa, a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e o estudo realizado para aplicação da ferramenta.

A quarta seção expõe e organiza os resultados obtidos ao longo da pesquisa. A análise dos achados da RSL possibilitou a elaboração da proposta inicial de uma ferramenta de avaliação do gerenciamento do teletrabalho em universidades públicas brasileiras. Em um segundo momento, a pesquisa avançou por meio da aplicação da ferramenta em um estudo empírico. Isso permitiu realizar os ajustes necessários para aperfeiçoamento da ferramenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem o intuito de explorar os conceitos centrais para a compreensão do teletrabalho e da gestão dessa modalidade, com enfoque no contexto da administração pública. O capítulo começa com uma contextualização sobre a evolução do teletrabalho, com destaque para as contribuições de Allen, Golden e Shockley (2015), Rocha e Amador (2018) e Messenger (2019). Também são apresentadas definições de teletrabalho, abrangendo desde a publicação pioneira de Nilles *et al.* (1976) até estudos mais recentes, como os de Illegems e Verbeke (2004) e Rosenfield e Alves (2011), além de conceituações estabelecidas por entidades reguladoras e normativas.

Com esses fundamentos, o capítulo discute as vantagens e desvantagens do teletrabalho e se aprofunda nas práticas da gestão do teletrabalho, abordando suas particularidades e os desafios enfrentados por gestores nessa modalidade laboral. Nesse contexto, destaca-se a abordagem sociotécnica da gestão do teletrabalho, conforme modelo conceitual proposto por Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013). Dada a ênfase na aplicabilidade desse conhecimento no setor público, este capítulo também examina a implementação do teletrabalho na administração pública, enfatizando suas particularidades.

2.1 O Teletrabalho

2.1.1 Evolução histórica

O termo teletrabalho é frequentemente associado à realização de atividades laborais fora do ambiente de trabalho convencional. Contudo, antes de explorar esse conceito, é essencial realizar um breve resgate histórico. Registros indicam que o trabalho a distância já era praticado desde a década de 1950, especialmente no contexto da produção industrial. Durante as décadas de 1960 e 1970, tornou-se relativamente comum a realização de atividades laborais em casa, incluindo a confecção de vestuário, têxteis, calçados, bem como tarefas de embalagem e montagem de materiais elétricos (Rocha; Amador, 2018).

Em 1976, o norte-americano Jack Nilles introduziu o termo *telecommuting*, que posteriormente deu origem à palavra “teletrabalho” em português. O termo *commuting* refere-se ao deslocamento diário entre a residência e o local de trabalho (Sakuda; Vasconcelos, 2014). Durante a transição das décadas de 1970 para 1980, diversas iniciativas de teletrabalho começaram a emergir como uma alternativa para mitigar o deslocamento diário entre casa e trabalho (Rocha; Amador, 2018). Esse enfoque inicial é refletido nas publicações acadêmicas da época, que abordavam o teletrabalho principalmente como uma solução para reduzir o movimento pendular dos trabalhadores.

Nesse período, a prática do trabalho remoto começou a se desvincular gradualmente da produção industrial, adquirindo novas dimensões com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O rápido desenvolvimento dessas tecnologias desde o final do século XX

e início do século XXI alterou significativamente o teletrabalho (Aderaldo, 2023). A partir dessa época, observou-se uma tendência global na adoção de modelos de produção mais flexíveis, permitindo o surgimento de novas formas de organização do trabalho (Aderaldo, 2023). O termo “teletrabalho” passou a abranger tanto o “trabalho a distância” quanto o “trabalho em casa” (Rocha; Amador, 2018).

Em seus estudos, Messenger (2019) distingue três gerações do teletrabalho. A primeira, surgida nos anos 1970, focava principalmente na redução do tempo de deslocamento e dependia de tecnologias localizadas em espaços fixos, como a casa dos trabalhadores, onde se utilizavam computadores de mesa e telefones fixos para a realização das tarefas.

A segunda geração, que emergiu após a década de 1980, foi marcada pelo avanço de dispositivos sem fio menores e mais portáteis, como laptops, notebooks e telefones móveis, além do aumento da velocidade da Internet (Messenger, 2019). Essas inovações permitiram que os funcionários trabalhassem não apenas de casa, mas de praticamente qualquer lugar onde pudessem ou precisassem desempenhar suas funções. O espaço de trabalho, antes restrito à casa dos trabalhadores, expandiu-se para incluir cafés, padarias e shoppings (Aderaldo, 2023).

A terceira geração do teletrabalho, chamada por Messenger (2019) de “o escritório virtual”, é caracterizada por uma nova geração de TICs, em que as informações são armazenadas em nuvens e redes, acessíveis por dispositivos minúsculos. Essas novas TICs permitiram a conexão móvel virtual dos trabalhadores, e, assim como nas gerações anteriores, foi precisamente esse avanço tecnológico que impulsionou a evolução contínua do teletrabalho (Messenger, 2019).

Assim, embora o conceito de teletrabalho tenha sido introduzido por Nilles *et al.* (1976), foi na década de 1990 que essa modalidade de trabalho começou a se consolidar, impulsionada pelos avanços tecnológicos que aprimoraram a segurança dos dados e a velocidade das conexões (Illegems; Verbeke, 2004). O uso generalizado de computadores, Internet de banda larga, dispositivos móveis, redes sociais, computação em nuvem e ferramentas de rede intensificou a adoção do teletrabalho a partir do início dos anos 2000 (Gohoungodji; N’dri; Matos, 2023).

Esses progressos tornaram o teletrabalho uma opção mais viável, distinguindo-o das formas anteriores de trabalho remoto, ao depender fortemente das novas TICs (Illegems; Verbeke, 2004). Em paralelo, a transição de uma economia baseada na manufatura para uma economia da informação ampliou as ocupações que se prestam ao teletrabalho, o que levou a modificações nas ferramentas e processos de trabalho (Allen; Golden; Shockley, 2015). Nessa perspectiva, os estudos sobre teletrabalho expandem seu foco para além de uma opção para reduzir custos e deslocamentos, refletindo sobre a transformação nas práticas e modelos de organização do trabalho, que continuam a evoluir até os dias atuais.

Embora as novas TICs tenham tornado o teletrabalho uma tendência, Mele, Belardinelli e Bellé (2023) destacam que, antes da pandemia de Covid-19, essa prática ainda era relativamente limitada e adotada de forma lenta. Os autores consideram que o advento da pandemia foi um marco decisivo que acelerou significativamente a adoção do teletrabalho. Essa constatação é corroborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), que apontou que,

apesar da crescente atenção ao teletrabalho, antes da pandemia, a maioria das experiências de teletrabalho era ocasional, com apenas uma pequena porcentagem de trabalhadores realizando essa modalidade de forma permanente.

Em 2020, a expansão do teletrabalho foi substancial. Com a disseminação da Covid-19, a adoção do teletrabalho cresceu significativamente, impulsionada pela necessidade das empresas de manter suas operações ativas e garantir a continuidade dos negócios (OIT, 2020). Para limitar a propagação do vírus, preservar os empregos e minimizar os impactos econômicos negativos, tanto formuladores de políticas quanto empregadores passaram a implementar o teletrabalho sempre que possível (OIT, 2021). Essa situação emergencial resultou em um vasto “experimento natural”, no qual o teletrabalho foi testado em massa (OIT, 2021).

A estimativa do aumento do teletrabalho durante a pandemia se baseia em dados fornecidos pelos países, mas a OIT (2020) alerta para as dificuldades inerentes a essas pesquisas devido às variações metodológicas. Embora a coleta de dados sobre a incidência e intensidade do teletrabalho tenha se intensificado em níveis nacional e subnacional, a falta de consistência e a disponibilidade limitada desses dados dificultam a formulação de conclusões comparativas abrangentes entre diferentes países (OIT, 2020).

Um dos principais desafios reside na ausência de uma definição universalmente aceita de teletrabalho, o que leva a divergências na categorização de ocupações. Por exemplo, alguns países incluem trabalhadores industriais domiciliares, artesãos, *freelancers* e proprietários de negócios autônomos, enquanto outros consideram apenas aqueles que utilizam equipamentos de TICs (OIT, 2020). Além disso, as metodologias de pesquisa variam consideravelmente, dependendo do local de trabalho, da intensidade do uso das TICs e da distribuição do tempo entre o escritório e outros locais de trabalho (OIT, 2020). Essas diferenças resultam em conclusões variadas, o que dificulta uma análise precisa sobre o teletrabalho em diferentes contextos nacionais.

No Brasil, o teletrabalho também registrou um aumento expressivo após a pandemia do Coronavírus. Segundo dados do IBGE (2023), em 2022, aproximadamente 9,5 milhões de pessoas trabalhavam remotamente no país, englobando tanto trabalhadores que utilizavam equipamentos de TICs quanto aqueles que não faziam uso dessas tecnologias. Esse contingente representava 9,8% do total de ocupados que não estavam afastados do trabalho, dentro de um universo de 96,7 milhões de pessoas. Entre esses, cerca de 7,4 milhões estavam especificamente em regime de teletrabalho, um subgrupo do trabalho remoto caracterizado pelo uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e pela realização de atividades em locais alternativos, fora dos escritórios tradicionais (IBGE, 2023).

As informações do IBGE (2023) demonstram que o crescimento desse grupo, que era lento e gradual entre 2012 e 2016, saltou de forma significativa em decorrência da pandemia. Em 2020 e 2021, os dados não foram coletados devido às restrições impostas pela Covid-19, mas o aumento observado em 2022 reflete o modo repentino e generalizado como essa prática foi adotada no país. Em sua pesquisa, Bridi, Tropia e Vazquez (2024) constataam que há uma predisposição de diversos setores econômicos em manter o teletrabalho, seja de forma total ou

híbrida, devido aos ganhos de produtividade e à economia de espaços físicos, dentre outras razões. Ao mesmo tempo, o trabalhador também possui interesse no teletrabalho, devido a benefícios como redução do tempo de deslocamento, flexibilidade de horários e proximidade com a família (Bridi; Tropa; Vazquez, 2024).

No âmbito acadêmico, o volume de pesquisas sobre essa temática também aumentou consideravelmente. Oliveira e Rowe (2022) conduziram um estudo com o objetivo de analisar a produção científica sobre o teletrabalho. Utilizando a *Web of Science* como base de dados, os autores identificaram 240 estudos publicados entre os anos 2000 e 2022. Durante o período pré-pandemia (2000-2019), a produção e o interesse pelo tema mostraram-se relativamente baixos, representando apenas 21% do total de estudos. Os resultados evidenciam um crescimento no interesse pela temática durante e após a pandemia, com 135 artigos publicados somente em 2021 (Oliveira; Rowe, 2022).

Quando se trata de estudos focados no teletrabalho no contexto da administração pública, os números revelam uma discrepância significativa: apenas 14 dos 240 estudos, ou seja, cerca de 5,8%, abordam o teletrabalho de servidores públicos ou exploram possibilidades de atuação nessa área (Oliveira; Rowe, 2022). No entanto, a pesquisa sobre o teletrabalho no setor público é especialmente relevante, dadas as características únicas dessas organizações, que podem impactar tanto a eficácia quanto os desafios do teletrabalho (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

Aderaldo (2023) reflete que a adaptação repentina e compulsória ao teletrabalho, impulsionada pela pandemia, alterou profundamente as relações entre o trabalhador e seu trabalho, uma vez que a transição do ambiente presencial para o remoto ocorreu sem a devida preparação em termos de recursos físicos, tecnológicos e humanos. Com a crescente adoção do teletrabalho no setor público, é fundamental aprofundar o entendimento de suas implicações, não apenas para o funcionamento interno das organizações, mas também para a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos. Estudos específicos sobre teletrabalho em organizações públicas são necessários para fundamentar políticas e práticas que sejam adequadas ao contexto particular dessas organizações (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

À medida que esse modelo se consolida como uma realidade permanente, torna-se necessário avaliar e definir o que se entende por teletrabalho, especialmente no setor público. Diante dessa contextualização histórica, observa-se que o teletrabalho é uma prática em constante adaptação, moldada por uma variedade de fatores sociais, econômicos e tecnológicos.

Essa dinamicidade resulta em uma terminologia diversificada para se referir a esse modelo laboral, o que, por sua vez, traz desafios, como a ausência de um consenso universal sobre o que constitui o teletrabalho (Allen; Golden; Shockley, 2015). Por isso, é importante aprofundar a compreensão sobre suas definições e conceitos, de modo a entender suas implicações e os desafios que ainda persistem. No próximo tópico, serão exploradas interpretações que delineiam essa temática, oferecendo as bases conceituais que fundamentam o teletrabalho moderno.

2.1.2 Definição e conceitos

Na literatura, há uma ampla diversidade de significados e terminologias relacionadas ao teletrabalho. Em seu estudo sobre o tema, Allen, Golden e Shockley (2015) propõem uma definição que busca sintetizar e incorporar as diferentes conceituações de teletrabalho encontradas em pesquisas anteriores, oferecendo uma visão mais abrangente sobre essa modalidade laboral:

Teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte de suas horas de trabalho típicas (variando de algumas horas por semana a quase em tempo integral) para trabalhar fora de um local central - tipicamente, principalmente de casa - usando tecnologia para interagir com outros conforme necessário para realizar tarefas de trabalho (Allen; Golden; Shockley, 2015, p. 44, tradução livre).

Essa definição é apenas uma das muitas interpretações possíveis sobre o tema. O teletrabalho é referido por outros termos, como *telecommuting*, *remote work* (trabalho remoto), *home office* (trabalho em casa), *virtual work* (trabalho virtual), *flexible work* (trabalho flexível), *distance work* (trabalho à distância), *distributed work* (trabalho distribuído) e trabalho móvel (Allen; Golden; Shockley, 2015; Rocha; Amador, 2018). É possível encontrar, ainda, estudos que utilizam terminologias como *work from anywhere* (Tran; Carden; Zhang, 2022), *working from home* (Barrero; Bloom; Davis, 2023) e *smart work* (Malik *et al.*, 2016).

Essa variação terminológica reflete a natureza dinâmica do conceito de teletrabalho, que varia conforme o contexto cultural, histórico e tecnológico. Um exemplo claro dessa dinamicidade é a distinção entre a literatura estadunidense e a europeia. Nos EUA, o termo *telecommuting* é frequentemente usado, enfatizando o deslocamento do trabalhador e o local de realização das tarefas. Já na Europa, o termo *telework* é mais comum, focando na natureza das atividades laborais realizadas com o uso das TICs, sem priorizar o deslocamento físico (Aderaldo, 2023; Rocha; Amador, 2018).

Mas esses termos, embora diferentes, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, como enfatizam (Rocha; Amador, 2018), pois capturam a “atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos, sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados” (Rocha; Amador, 2018, p. 153). As autoras ressaltam a distinção entre o “trabalho em domicílio”, geralmente associado à produção industrial, e o teletrabalho, que é essencialmente caracterizado pelo uso das TICs (Rocha; Amador, 2018).

A definição ampla de teletrabalho também abarca uma diversidade de práticas, incluindo teletrabalhadores que utilizam escritórios de *coworking*, *freelancers*, e profissionais que realizam *home office*. Essas modalidades de teletrabalho podem ser ocasionais, constantes ou alternadas, mas compartilham um elemento central: a flexibilidade, seja de tempo, local, subordinação ou contrato de trabalho (Aderaldo, 2023; Rosenfield; Alves, 2011).

A flexibilidade inerente ao teletrabalho é refletida na definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (2021):

O “*telework*” (teletrabalho) é uma forma de organização e/ou execução do trabalho, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TICs), em que o trabalho, que poderia ser realizado nas instalações do empregador, é executado fora dessas instalações, em um local escolhido pelo trabalhador, com o objetivo de fornecer um serviço ou produzir um bem (OIT, 2021).

A OIT propõe que o teletrabalho seja categorizado a partir de variáveis como local ou espaço de trabalho, tempo de teletrabalho (integral ou parcial), tipo de contrato (assalariado ou independente) e competências requeridas (Rosenfield; Alves, 2011). Essa abordagem permite a identificação de várias modalidades de teletrabalho, como trabalho em domicílio, escritórios-satélites, telecentros, trabalho móvel, empresas remotas ou *off-shore*, e teletrabalho misto, cada uma com suas características específicas e implicações para a organização do trabalho (Rosenfield; Alves, 2011).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), por sua vez, oferece uma caracterização de teletrabalho como toda modalidade de trabalho intelectual realizada à distância e fora da sede da empresa, utilizando TICs e regida por um contrato escrito, com controle, supervisão e subordinação (SOBRATT, 2020). Essa definição destaca o caráter formal e regulamentado do teletrabalho, além de estar necessariamente ligado ao uso de TICs, diferenciando-o de outras formas de trabalho remoto.

Ao discutir sobre o significado do teletrabalho, Nohara *et al.* (2010) refletem que essa modalidade rompe com dois paradigmas do trabalho: “localização fixa e horário rígido” (Nohara *et al.*, 2010, p. 334). Isto porque o teletrabalho admite flexibilidade no local e no tempo de execução das tarefas, que podem ser realizadas em diversos ambientes, como em casa ou em escritórios de *coworking*, com a possibilidade de ajustar os horários de trabalho. Além disso, quanto ao tempo, o teletrabalho pode ser realizado em regime integral, em dias parciais ao longo da semana, ou até mesmo em dias específicos (Nohara *et al.*, 2010).

Na legislação brasileira, a Reforma Trabalhista, instituída pela Lei nº 13.467, de 2017, trouxe um avanço importante ao introduzir um novo capítulo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) dedicado especificamente à regulamentação do teletrabalho. Essa legislação foi substituída pela Lei nº 14.442, de 2022, que, em seu Art. 75-B, define o teletrabalho como “a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo” (Brasil, 2022b). Dessa forma, atividades externas, como as realizadas por vendedores, motoristas, ajudantes de viagem, entre outros que não possuem um local fixo de trabalho, não são consideradas teletrabalho.

Para ilustrar a diversidade na conceitualização do termo, e considerando as variações nas abordagens utilizadas por diferentes autores, o Quadro 1 apresenta algumas das principais definições de teletrabalho.

Quadro 1 – Principais Definições de Teletrabalho

Definição	Características principais	Fonte
Substituição das viagens diárias de trabalho por comunicação eletrônica, utilizando telecomunicações para realizar atividades em centros de trabalho próximos às residências.	Ênfase na redução do deslocamento e no uso de TICs.	Nilles et al. (1976)
Trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia por semana.	Flexibilidade de local e tempo parcial.	Illegems e Verbeke (2004, p. 319)
Modalidade de trabalho à distância que utiliza TICs e se caracteriza por sua flexibilidade em termos de local, horário, tipo de contrato e competências requeridas.	Flexibilidade de local, horário e contrato, com uso de TICs.	Rosenfield e Alves (2011, p. 216)
Teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte de suas horas de trabalho típicas para trabalhar fora de um local central, usando tecnologia para interagir com outros conforme necessário.	Flexibilidade de local e horário, com uso de TICs.	Allen, Golden e Shockley (2015, p. 44)
Prestação de serviços fora das dependências do empregador, de forma preponderante ou não, utilizando TICs, e que não constituam trabalho externo.	Flexibilidade de local, com uso de TICs; distinção de trabalho externo.	Lei 14.442/2022 – Brasil (2022b)
Trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza.	Uso de TICs e distinção entre local de realização e entrega.	Rocha e Amador (2018, p. 154)
Toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora da sede da empresa, através das TICs, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.	Ênfase na formalidade e no uso de TICs; flexibilidade de local.	SOBRATT (2020)
Forma de organização e/ou execução do trabalho, utilizando TICs, em que o trabalho, que poderia ser realizado nas instalações do empregador, é executado fora dessas instalações, em um local escolhido pelo trabalhador.	Flexibilidade de local e uso de TICs.	OIT (2021)

Fonte: Autoria própria (2025).

As definições apresentadas no Quadro 1 demonstram que embora o teletrabalho seja compreendido de maneiras diversas, há elementos recorrentes que o caracterizam, como o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação, a flexibilização do local de trabalho e a substituição parcial das atividades presenciais. Essa pluralidade conceitual reforça a importância de analisar o teletrabalho a partir de abordagens integradoras, capazes de captar suas múltiplas dimensões e implicações para trabalhadores e organizações.

2.1.3 Facilitadores e Dificultadores do teletrabalho

O teletrabalho tem sido considerado como uma solução capaz de oferecer diversos benefícios para organizações, trabalhadores e comunidades. Um programa de teletrabalho pode ser implementado com diferentes finalidades, como redução de custos organizacionais relacionados aos espaços físicos, menor tempo de deslocamento entre casa e trabalho, aumento da produtividade, flexibilidade na organização do trabalho, dentre outros (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002).

De acordo com Leite e Lemos (2021), as organizações devem ter clareza quanto aos objetivos esperados ao implementar o teletrabalho, conforme suas necessidades específicas. A flexibilidade intrínseca ao teletrabalho permite que ele seja moldado para atender a diferentes estratégias de gestão. Do ponto de vista organizacional, os principais benefícios incluem menores gastos com infraestrutura, possibilidade de crescimento sem mudanças estruturais, retenção de talentos, aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rocha; Amador, 2018; Nohara *et al.*, 2010).

Para os trabalhadores, a autonomia e a flexibilidade do gerenciamento do espaço e do tempo de trabalho são fatores que contribuem para uma melhor qualidade de vida (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002; Rocha; Amador, 2018). Rocha e Amador (2018) apontam que a capacidade de conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer é uma das principais razões pelas quais muitos trabalhadores preferem o teletrabalho.

Além desses elementos facilitadores, o teletrabalho também pode beneficiar a sociedade em geral. Rocha e Amador (2018) destacam possíveis efeitos socioambientais, como a diminuição da circulação de automóveis, a redução da poluição urbana e até mesmo a promoção do desenvolvimento de *TICs*, pois a adoção do teletrabalho estimula a inovação tecnológica e a modernização das infraestruturas de comunicação. Outros impactos positivos são a redução de problemas regionais de desemprego, o desenvolvimento regional e a inclusão social de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Nohara *et al.*, 2010).

Por outro lado, embora o teletrabalho ofereça benefícios, sua implementação não está isenta de desafios. Apesar das vantagens, o teletrabalho pode gerar efeitos negativos para os trabalhadores, dependendo de diversos fatores, como o local de trabalho, o tipo de gestão, a ocupação e o perfil pessoal (Ferreira-júnior, 2000). Na mesma linha, Alves (2008) reflete que, na prática, os benefícios esperados do teletrabalho podem não se concretizar, gerando resultados controversos. Por exemplo, a independência pode levar ao isolamento social; a expectativa de um melhor equilíbrio entre trabalho e lazer pode, na realidade, resultar em um aumento do tempo dedicado ao trabalho, em detrimento do lazer; e, ao invés de reduzir o estresse, o teletrabalho pode potencialmente aumentá-lo (Alves, 2008).

Da mesma forma, problemas técnicos também podem ser um problema para os trabalhadores. Falhas de acesso à Internet, mau funcionamento de equipamentos e dificuldades de comunicação, agravadas pela precariedade dos serviços de *TIC*, são comuns nessa modalidade de trabalho. Além disso, há questões operacionais relacionadas ao ambiente doméstico,

como o uso de tecnologia inadequada, a falta de infraestrutura e a ausência de um espaço ergonômico apropriado para o trabalho (Jeske, 2022; Gohoungodji; N'dri; Matos, 2023; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Para as organizações, além das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, surgem questões que exigem atenção da gestão. A literatura especializada aponta os seguintes problemas: risco de comprometer a confidencialidade dos dados corporativos; possíveis tensões entre equipes remotas e presenciais; desafios na manutenção das estruturas hierárquicas; dificuldades em acompanhar o desenvolvimento do trabalho e manter a motivação da equipe (Nohara *et al.*, 2010).

A falta de interação social e o consequente isolamento do trabalhador remoto podem enfraquecer o vínculo com a organização (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Por isso, um grande desafio é a adaptação da cultura e da estrutura organizacional, visto que é necessário lidar com formas distintas de trabalho, de modo a garantir a integração dos teletrabalhadores à organização e mantê-los motivados (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002).

Nesse processo, a adaptação das lideranças à nova cultura organizacional é um fator chave para o sucesso do teletrabalho. Essa adaptação é discutida por Pérez, Sánchez e Carnicer (2002), que afirmam que a gestão de equipes remotas exige uma mudança na forma como os resultados são avaliados, passando do controle da presença física dos funcionários para a gestão baseada em resultados. No entanto, os autores apontam uma resistência ao programa de teletrabalho por parte, principalmente, dos gerentes intermediários, que muitas vezes percebem um aumento na carga de trabalho, devido à maior complexidade da supervisão e coordenação dos teletrabalhadores.

Para lidar com essas dificuldades, os gestores precisam aumentar suas habilidades de gestão por objetivos, que envolve definir metas claras, acompanhar o progresso e fornecer *feedback* contínuo (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002). Superar essas resistências e assegurar o apoio das lideranças é crucial para a eficácia do teletrabalho (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002). Esse cenário evidencia a necessidade de refletir sobre as práticas de gestão do teletrabalho, um tema que será explorado no próximo tópico.

2.2 Gestão do Teletrabalho

2.2.1 Práticas de Gestão do Teletrabalho

O teletrabalho tem impactado o próprio significado de organização, ao dissolver suas fronteiras tradicionais de tempo e espaço (Costa, 2007). Essa flexibilidade exige ajustes na gestão organizacional, como a necessidade de novas formas de supervisão, coordenação e integração da equipe. Kim, Mullins e Yoon (2021) enfatizam a importância da transição de uma supervisão tradicional, baseada na observação de comportamentos, para uma supervisão centrada na avaliação de resultados mensuráveis.

Essa forma de controle baseado em resultados refere-se à avaliação sobre o desempenho com base nas entregas (ou *outcomes*), isto é, nos produtos ou entregáveis gerados pelo trabalho, não no processo ou nos comportamentos envolvidos na produção desses resultados (Kim; Mullins; Yoon, 2021). O modelo de gestão por resultados exige uma adaptação nas práticas de liderança. Tavares *et al.* (2020) destacam que a liderança em um ambiente virtual requer novas habilidades dos gestores, especialmente em termos de comunicação e condução das equipes à distância.

A comunicação impacta não apenas na coordenação de tarefas, mas também ajuda a construir e manter a confiança interpessoal, um fator considerado crítico para o sucesso do teletrabalho, tanto para os gestores, quanto para os funcionários (Kim; Mullins; Yoon, 2021). Como observam Tavares *et al.* (2020), a comunicação contínua, seja formal ou informal, entre lideranças e equipes, é um elemento essencial para manter a motivação e o engajamento dos funcionários, garantindo que se sintam parte da organização, mesmo à distância.

Em seu estudo, Tavares *et al.* (2020) identificaram desafios ao teletrabalho similares aos apontados em estudos citados anteriormente, como isolamento e dificuldades de adaptação a novas rotinas. Os autores alertam que os gestores precisam estar atentos à sobrecarga de trabalho e à necessidade de autogestão por parte dos funcionários, fatores que afetam a produtividade e o bem-estar das equipes (Tavares *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a interdependência entre o líder e a tecnologia se intensifica, não bastando apenas o domínio das ferramentas tecnológicas, mas também a capacidade de utilizá-las para manter a coesão e o bom desempenho da equipe (Tavares *et al.*, 2020). Kim, Mullins e Yoon (2021) compartilham da mesma visão, afirmando que a supervisão de teletrabalhadores depende fortemente da capacidade dos gestores de se comunicarem eficazmente para mantê-los integrados à organização.

O alinhamento entre comunicação e tecnologia pode ajudar a superar essas dificuldades. Leite e Lemos (2021) destacam que melhorias na infraestrutura de telecomunicações e o desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação organizacional são indispensáveis para o sucesso do teletrabalho. A qualidade dos dispositivos tecnológicos e a eficácia dos sistemas de comunicação eletrônica na organização influenciam diretamente a eficácia desse modelo laboral (Leite; Lemos, 2021).

Por outro lado, a segurança da informação se torna uma preocupação à medida que a dependência de tecnologias aumenta. Para lidar com os riscos associados aos dados sensíveis, as organizações devem definir claramente o nível de segurança desejado e estabelecer políticas rigorosas quanto ao uso e ao armazenamento de dados fora de seus sistemas internos (Leite; Lemos, 2021). A falta de uma gestão adequada dessas questões pode transformar a adaptação tecnológica em uma barreira significativa ao teletrabalho (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2002).

Além da adaptação tecnológica, o teletrabalho demanda uma adequação do espaço de trabalho doméstico. Tavares *et al.* (2020) consideram fundamental garantir que o ambiente de trabalho em casa atenda às normas de saúde e segurança, proporcionando, aos trabalhadores, os equipamentos e tecnologias necessários para desempenhar suas funções. O estudo

de Jeske (2022) reforça essa preocupação, mostrando que a transição repentina para o trabalho em casa, muitas vezes sem a devida preparação, levou a um aumento de problemas de saúde musculoesquelética entre os teletrabalhadores. Isso se deve, em grande parte, ao uso de escritórios improvisados e configurações ergonômicas inadequadas (Jeske, 2022).

Ademais, comportamentos sedentários, como a permanência prolongada diante de dispositivos eletrônicos, podem agravar problemas de saúde, incluindo tensões musculares e fadiga ocular (Jeske, 2022). Para mitigar esses problemas, Jeske (2022) sugere a realização de treinamentos digitais de ergonomia, com o intuito de aumentar a conscientização dos funcionários sobre a importância de uma postura adequada e de um ambiente de trabalho doméstico ergonomicamente correto. Também é recomendável que profissionais de saúde sejam envolvidos na análise dos dados de monitoramento, a fim de estabelecer padrões de desempenho apropriados e prevenir problemas de saúde (Jeske, 2022).

Enfrentar esses e outros desafios requer que os gestores se concentrem em eliminar as barreiras técnicas e gerenciais que dificultam a prática do teletrabalho (Lee; Kim, 2018). Lee e Kim (2018) apontam que as organizações devem desenvolver políticas favoráveis e que ofereçam suporte suficiente e apropriado aos funcionários que participam dos programas de teletrabalho. Ao fornecer os recursos e a orientação necessários, as organizações podem maximizar os benefícios do teletrabalho, obtendo o melhor desempenho de suas equipes (Lee; Kim, 2018).

O livro de Mello (1999), um dos autores pioneiros sobre teletrabalho no Brasil, aborda diversos elementos necessários para a implementação de programas de teletrabalho. Sua obra trata sobre questões de infraestrutura, tecnologia, controle do trabalho, gestão do tempo, planejamento de tarefas, comunicação, confiança, habilidades gerenciais e hábitos do trabalho em casa (Mello, 1999). Essa visão confirma a necessidade de uma gestão integrada do teletrabalho, que leve em consideração uma ampla gama de aspectos organizacionais para garantir a eficácia e a sustentabilidade desse modelo de trabalho.

Bentley *et al.* (2016) reconhecem a importância de integrar os subsistemas técnico, pessoal e organizacional para uma boa gestão do teletrabalho. Quando integrados adequadamente, esses subsistemas fortalecem o ajuste entre os teletrabalhadores, suas tarefas e o ambiente organizacional, promovendo resultados positivos, tanto para os indivíduos, quanto para a organização como um todo (Bentley *et al.*, 2016).

Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013) aprofundam essa abordagem, argumentando que a eficácia do teletrabalho está ligada à complexa interação entre os elementos técnicos, humanos e organizacionais, e depende da forma como esses elementos são gerenciados. Os autores apresentam um modelo conceitual de teletrabalho fundamentado na teoria dos sistemas sociotécnicos, tema que será discutido a seguir.

2.2.2 Sistemas Sociotécnicos

A Teoria de Sistemas abriu portas para novas abordagens na Administração, ao sugerir que as organizações devem ser estudadas a partir de uma perspectiva global. Nessa visão, as organizações são sistemas abertos, nos quais interagem componentes sociais e técnicos para transformar insumos em produtos ou serviços (Correia, 2013).

A teoria dos sistemas sociotécnicos compreende que toda organização é composta por uma combinação de tecnologia e pessoas, inter-relacionadas de forma contínua (Trist; Bamforth, 1951). Em outras palavras, a interação entre ambos os elementos caracteriza o que Trist e Bamforth (1951) definem como um estruturado sistema sociotécnico. Nesse sistema, as organizações possuem uma dupla função: a função técnica, relacionada à coordenação do trabalho e à execução das tarefas, com ajuda da tecnologia disponível; e a função social, ligada à maneira como as pessoas da organização se relacionam e trabalham em conjunto (Trist; Bamforth, 1951).

Ropohl (1999) salienta que um dos objetivos do conceito de sistemas sociotécnicos foi promover a adaptação das condições tanto técnicas como sociais do ambiente de trabalho, de modo a garantir que a eficiência e a humanização não entrem em contradição ao longo do processo. Desde sua concepção, a abordagem sistêmica tem sido desenvolvida e testada com o intuito de humanizar o trabalho, implicando que, ao implementar ou modificar elementos técnicos, as necessidades humanas não podem ser esquecidas (Correia, 2013).

Os sistemas sociotécnicos são compostos por três subsistemas internos — o técnico, o pessoal e o organizacional — e por um ambiente externo que exerce influência contínua sobre o funcionamento da organização (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

Em uma visão clássica da Teoria dos Sistemas Sociotécnicos, o subsistema técnico é composto pelos equipamentos, ferramentas e procedimentos necessários para a realização do trabalho (Trist; Bamforth, 1951). Nos estudos pioneiros dessa abordagem, identificou-se que a introdução de novas tecnologias alterava profundamente a dinâmica social e as interações no ambiente de trabalho, demonstrando que os elementos técnicos não podem ser dissociados dos elementos sociais (Trist; Bamforth, 1951).

Nesse sentido, compreender o subsistema técnico implica reconhecer sua função central como responsável pela realização das tarefas produtivas, sendo aquele que integra os processos operacionais, as máquinas, as tecnologias e as técnicas que estruturam o trabalho (Katz; Kahn, 1966).

Assim, o subsistema técnico engloba os elementos relacionados às tecnologias, ferramentas, processos, métodos de trabalho, incluindo, no contexto do teletrabalho, os dispositivos de comunicação e informação, os softwares e a infraestrutura física disponível (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013). A infraestrutura que suporta o teletrabalho inclui as TICs, o acesso a redes seguras, equipamentos adequados e as condições ergonômicas do espaço de trabalho doméstico, garantindo que as funções sejam desempenhadas de forma eficiente e segura, mesmo fora do escritório (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

Por sua vez, o subsistema pessoal abrange os aspectos humanos que impactam diretamente a maneira como as atividades são realizadas (Correia, 2013). Ele inclui tanto fatores individuais — como motivações, expectativas, saúde, bem-estar e habilidades — quanto aspectos coletivos, como relações interpessoais, valores e normas, cultura organizacional e padrões de interação social (Trist; Bamforth, 1951; Katz; Kahn, 1966).

Trata-se, portanto, de um subsistema centrado nas características dos indivíduos e das equipes. No contexto do teletrabalho, o subsistema pessoal compreende fatores como “a motivação dos trabalhadores para aderir ao teletrabalho, suas atitudes em relação ao teletrabalho, crenças ou expectativas sobre recompensas, comunicação no teletrabalho, preferências pessoais quanto a trabalhar de forma isolada ou colaborativa” (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013, p. 1259). Além disso, contempla desafios como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, ainda, as características demográficas dos teletrabalhadores (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

Acima desses, o subsistema organizacional é responsável por gerenciar a organização como um todo, definindo objetivos, estruturas e políticas que guiam as práticas administrativas (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013; Correia, 2013). É por meio dele que se estabelece o grau de formalização dos processos, o nível de centralização ou descentralização das decisões, bem como o grau de complexidade, tanto na diferenciação entre setores e funções quanto na integração necessária entre esses componentes (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

No âmbito do modelo sociotécnico, a estrutura organizacional atua como um sistema de regulação, responsável por coordenar o comportamento dos indivíduos e grupos de modo que as atividades sejam realizadas de forma eficiente e alinhada aos objetivos institucionais (Katz; Kahn, 1966). Isso inclui tanto as regras formais, os fluxos de autoridade e as definições de papéis, quanto os mecanismos informais de comunicação e colaboração, que são fundamentais para assegurar o funcionamento integrado dos demais subsistemas (Katz; Kahn, 1966).

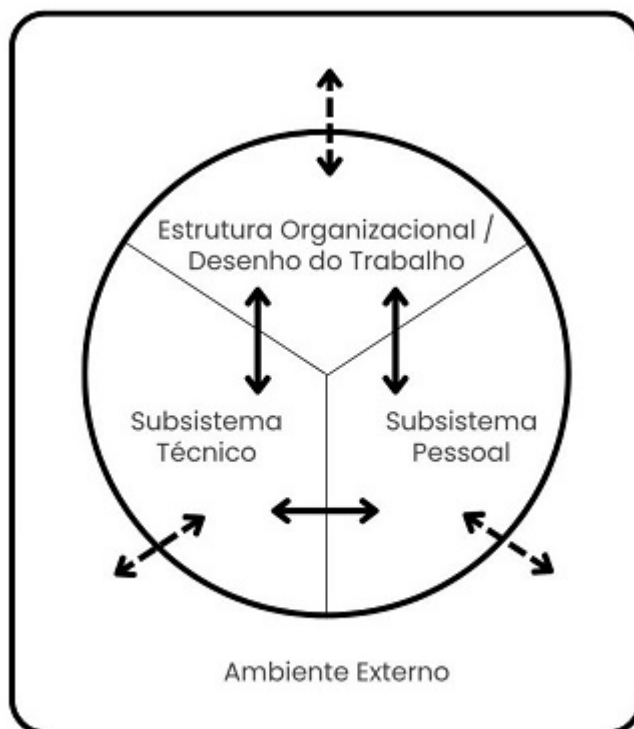
No teletrabalho, o subsistema organizacional refere-se à estrutura e aos processos de gestão que moldam essa prática. Inclui a centralização ou descentralização das decisões, a formalização de políticas, isto é, o grau em que as atividades e os processos de trabalho estão padronizados, a gestão do desempenho e a complexidade organizacional (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013). A complexidade organizacional pode se manifestar de duas formas: a complexidade de diferenciação, que corresponde ao grau em que um sistema de trabalho é subdividido em partes distintas; e a complexidade de integração, ligada ao tipo e à quantidade de mecanismos necessários para assegurar a comunicação, a colaboração e o controle eficazes entre os diferentes elementos que compõem o sistema de trabalho (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

2.2.3 Abordagem Sociotécnica na Gestão do Teletrabalho

O desempenho do sistema de trabalho depende do equilíbrio e da harmonia entre os subsistemas internos e o ambiente externo, conforme a Figura 1 ilustra. As setas indicam que

eles interagem, mantendo uma relação de influência mútua e interdependência. Isso significa que o desempenho do sistema de trabalho não é alcançado pela melhoria de elementos isolados, mas sim pela integração adequada entre os aspectos técnicos, pessoais e organizacionais, considerando, ainda, as exigências do ambiente externo.

Figura 1 – Modelo básico do sistema sociotécnico de trabalho



Fonte: Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013, p. 1.259, tradução livre).

A abordagem sociotécnica baseia-se na premissa de que as organizações, além de coordenarem o trabalho técnico por meio de ferramentas e processos, também promovem a interação social entre seus membros, criando um sistema interdependente que equilibra tanto a eficiência técnica quanto as necessidades humanas (Correia, 2013). Sob essa ótica, Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013) asseveram que a gestão do teletrabalho pode ser compreendida e otimizada a partir dessa abordagem, que considera as inter-relações entre os subsistemas internos e as demandas e influências externas.

O ambiente externo ao sistema de trabalho abrange fatores como condições socioeconômicas, educacionais, políticas, culturais e legais, que podem afetar os sistemas de trabalho nas organizações. Esses fatores interagem com os subsistemas internos, criando um ambiente dinâmico, que influencia diretamente a produção dos resultados e a sobrevivência organizacional (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013). No modelo de teletrabalho multinível de Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013), os autores se concentraram nos subsistemas internos (pessoal, técnico e organizacional), explorando as complexidades e interações que ocorrem dentro do ambiente organizacional.

Os autores defendem que a abordagem sociotécnica é particularmente eficaz para lidar com as contradições e desafios frequentemente apontados na literatura sobre teletrabalho,

como as inconsistências nos resultados relacionados à produtividade, à satisfação no trabalho e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

O teletrabalho é um fenômeno dinâmico, cujos impactos variam conforme o nível de análise (individual, grupal, organizacional) e evoluem ao longo do tempo, à medida que as tecnologias, práticas de gestão e expectativas dos trabalhadores se transformam (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013). Nesse contexto, a teoria dos sistemas sociotécnicos oferece uma estrutura teórica sólida para orientar a pesquisa e a prática do teletrabalho, facilitando a integração dos subsistemas internos, de modo a alcançar melhores resultados (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013) afirmam, ainda, que uma gestão holística, que considera as interdependências entre esses subsistemas, estará melhor preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do teletrabalho, alcançando benefícios como eficiência organizacional, satisfação dos trabalhadores e adaptação.

Aplicando a abordagem sociotécnica ao teletrabalho, Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013) desenvolveram um modelo conceitual que permite caracterizar e elencar os elementos do teletrabalho nos subsistemas técnico, pessoal e organizacional, conforme o Quadro 2. Isso oferece uma solução para enfrentar as complexas demandas da gestão do teletrabalho, que envolve desafios multifacetados.

Quadro 2 – Elementos dos subsistemas sociotécnicos no teletrabalho

Subsistema	Elementos
Técnico	Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs); acesso a redes seguras; equipamentos adequados; infraestrutura tecnológica; condições ergonômicas do espaço de trabalho; políticas e práticas relacionadas aos processos de teletrabalho.
Pessoal	Características demográficas; aspectos psicossociais (bem-estar, saúde mental e física); motivação para o teletrabalho; atitudes em relação ao teletrabalho; capacidade de autogestão; habilidades de comunicação; capacidade de adaptação; equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
Organizacional	Grau de centralização ou descentralização das decisões; formalização de políticas e procedimentos; modelos e processos de gestão do desempenho; complexidade organizacional, que se manifesta de duas formas: diferenciação (subdivisão do trabalho) e integração (mecanismos para comunicação, colaboração e controle eficazes entre os diferentes elementos que compõem o sistema de trabalho).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bélanger; Watson-Manheim; Swan (2013).

Ao contemplar as diferentes dimensões do teletrabalho, o modelo facilita a categorização das dificuldades internas, sejam elas de natureza técnica, pessoal ou organizacional. Essa gestão, fundamentada na abordagem sistêmica, possibilita que os desafios sejam tratados de forma integrada e coordenada, oferecendo um caminho para otimizar o teletrabalho.

Por exemplo, questões como isolamento social e estresse (Alves, 2008) se enquadram no subsistema pessoal, em que a gestão deve focar em estratégias que promovam o bem-estar, a saúde mental e o suporte social aos teletrabalhadores. Por outro lado, desafios relacionados

à tecnologia, bem como problemas de infraestrutura e ergonomia (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Jeske, 2022), exigem atenção ao subsistema técnico, com disponibilização de recursos e o suporte operacional adequado ao teletrabalho. Por fim, dificuldades de adaptação, problemas de comunicação e perda de vínculo com a organização (Filardi; Castro; Zanini, 2020) podem ser categorizados dentro do subsistema organizacional, que trata, dentre outros aspectos, da adaptação da cultura organizacional e do suporte gerencial para o ambiente remoto.

Tendo explorado a literatura sobre as práticas de gestão do teletrabalho e a abordagem sistêmica no contexto organizacional em geral, a próxima seção investigará a implementação do teletrabalho no setor público, mais especificamente, nas organizações públicas brasileiras. Isso permitirá estabelecer conexões e discutir como os conceitos da gestão do teletrabalho se aplicam à realidade da Administração Pública.

2.3 Teletrabalho na Administração Pública

2.3.1 Teletrabalho como Ferramenta de Modernização na Gestão Pública

Com o advento do Estado democrático no século XX, as responsabilidades governamentais foram ampliadas, gerando pressões por uma administração mais eficiente, e levando a modificações no modelo de gestão pública (Matias-Pereira, 2018; Secchi, 2009). Em resposta a essas pressões, o Estado começou a abandonar práticas arcaicas e formalistas, adotando novos valores, como eficiência, eficácia e competitividade (Rover, 2009; Secchi, 2009). Além disso, passou a incorporar conceitos de gestão como produtividade, descentralização das decisões, flexibilidade, controle de resultados e incentivo à criatividade e à inovação (Matias-Pereira, 2018).

Sob esse prisma, a transição para uma gestão orientada para resultados é considerada um passo fundamental na modernização do setor público (Bresser-Pereira, 1997). Ao invés de meramente seguir regulamentos rígidos, os gestores públicos passaram a ser responsáveis por gerar resultados concretos, proporcionando mais agilidade e qualidade no atendimento às demandas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1997).

Paralelamente, a revolução digital tem transformado a administração pública e as atividades realizadas pelo Estado (Viana, 2021). Neste caminho de digitalização, essas mudanças refletem um movimento global em que as práticas governamentais estão evoluindo, à medida em que as distâncias físicas se encurtam e as fronteiras territoriais se tornam menos relevantes, possibilitando uma gestão pública mais ágil e conectada (Rover, 2009). A introdução de sistemas eletrônicos de tramitação de processos, por exemplo, tem permitido que atividades administrativas sejam realizadas de forma descentralizada, em qualquer local e horário, o que representa um avanço considerável na flexibilidade operacional do setor público (Carneval, 2018).

Nesse cenário, a adoção do teletrabalho se apresenta como uma estratégia para modernizar e ajustar os serviços estatais às demandas da sociedade, tornando-se uma resposta

para aumentar a eficácia da gestão pública (Ortiz-lozano; Martínez-morán; Nicolás, 2022). Diante das restrições orçamentárias, que exigem abordagens inovadoras para manter a qualidade dos serviços oferecidos à população, o teletrabalho é uma solução para melhorar a eficiência operacional, otimizar a gestão de recursos humanos e reduzir custos administrativos do Estado (Souza *et al.*, 2021; Lima; Neto, 2020; Pereira *et al.*, 2021).

O teletrabalho começou a ganhar força no setor público em meados dos anos 1990, inicialmente impulsionado pela digitalização dos processos organizacionais, especialmente nos Estados Unidos (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024). O avanço das TICs nos anos 2000 deu ainda mais ímpeto a essa prática (Pandini; Pereira, 2021). Mais recentemente, a pandemia de COVID-19 consolidou o teletrabalho como uma estratégia para a continuidade das atividades administrativas, mesmo em períodos de crise (Lima; Neto, 2020; Pandini; Pereira, 2021; Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024).

Com a chegada da pandemia, governos de diversos países, como Itália (Todisco *et al.*, 2023), Portugal (Madureira; Rando, 2022), Coreia do Sul (Kim, 2023) e Brasil (Santos; Reis, 2021), adotaram o teletrabalho de forma compulsória como uma medida para preservar a saúde da população, tornando essa modalidade de trabalho amplamente conhecida e aplicada no setor público. Assim, uma prática que vinha sendo gradualmente implementada nas últimas décadas teve um crescimento abrupto, forçando as organizações públicas a se adaptarem rapidamente a novas dinâmicas de trabalho e a reorganizarem suas estruturas operacionais (Ortiz-lozano; Martínez-morán; Nicolás, 2022; Palumbo; Manesh; Petrolo, 2024).

Essa modalidade de trabalho se revelou não apenas como uma solução prática para assegurar a continuidade das atividades administrativas em situações emergenciais, como a pandemia de COVID-19, mas também como uma ferramenta estratégica de modernização que, ao longo do tempo, agrega valor ao serviço público de maneira contínua (Lima; Neto, 2020). São muitos os possíveis benefícios do teletrabalho para a Administração Pública: redução de custos logísticos e de deslocamento, aumento da produtividade e da eficiência organizacional, economia de tempo e de despesas (Lima; Neto, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Pandini; Pereira, 2021; Pereira *et al.*, 2021; Leite; Lemos, 2021).

O teletrabalho é visto como uma oportunidade para promover a reestruturação dos modelos organizacionais na Administração Pública, destacando a importância da descentralização e da flexibilidade, tanto nas estruturas operacionais, quanto nos processos de gestão (Madureira; Rando, 2022; Filardi; Castro; Zanini, 2020). Essa flexibilidade abre novas possibilidades, como a cooperação entre servidores em teletrabalho e unidades diferentes da sua lotação, facilitando a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimentos e recursos entre diversas áreas da organização (Leite; Lemos, 2021).

Segundo a literatura, a implementação do teletrabalho no setor público tem trazido diversos benefícios aos servidores, refletindo diretamente em sua qualidade de vida e motivação. A flexibilidade de horários e a autonomia para organizar as tarefas são apontadas como fatores que permitem um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como a melhoria na interação familiar, além de promover um clima de trabalho mais motivador (Filardi; Castro;

Zanini, 2020; Madureira; Rando, 2022). A redução do estresse associado ao deslocamento e a economia de tempo e de despesas também são mencionadas como fatores positivos que contribuem para o aumento da produtividade e da satisfação dos servidores públicos (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Souza *et al.*, 2021; Madureira; Rando, 2022).

Os objetivos do Estado ao adotar o teletrabalho incluem a geração de diversos benefícios para a sociedade, como a redução da poluição urbana e das emissões de gases poluentes, devido à diminuição dos deslocamentos para o trabalho presencial (Souza *et al.*, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Pandini; Pereira, 2021; Madureira; Rando, 2022). Além disso, o teletrabalho contribui para a diminuição do consumo de recursos como água, combustível e energia elétrica, alinhando-se aos programas socioambientais do governo (Pandini; Pereira, 2021).

O teletrabalho favorece a melhoria da mobilidade urbana, ao reduzir o congestionamento nas vias públicas (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Pandini; Pereira, 2021). Ademais, o governo pode considerar o teletrabalho como uma estratégia para gerar empregos seguros em regiões menos povoadas, especialmente no interior (Madureira; Rando, 2022). No mesmo sentido, essa modalidade facilita a maior integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Souza *et al.*, 2021), e amplia possibilidades de trabalho aos servidores com dificuldades de deslocamento (Leite; Lemos, 2021).

Thiago e Gonçalves (2024) reconhecem o teletrabalho no setor público como uma tendência de longo prazo, mas ponderam que sua consolidação dependerá de alguns fatores essenciais, como implementação de políticas sólidas, investimentos em infraestrutura tecnológica e a oferta de capacitações adequadas aos servidores. Os autores também destacam a importância da adoção de novas práticas de liderança, baseadas na confiança e na autonomia das equipes, assegurando que o teletrabalho gere benefícios duradouros tanto para as organizações quanto para os servidores (Thiago; Gonçalves, 2024).

2.3.2 Implementação do Teletrabalho na Administração Pública Brasileira

Assim como em outras partes do mundo, a trajetória do teletrabalho na administração pública brasileira é marcada por uma implementação gradual, até se tornar a alternativa viável ante o cenário pandêmico em 2020 (Santos; Reis, 2021). Um marco importante nesse processo foi o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que previu a possibilidade de isenção do controle de frequência para servidores que desenvolvessem atividades externas ou cujas tarefas pudessem ser executadas com autonomia e sem prejuízo das entregas (Brasil, 1995). Esse normativo possibilitou que algumas instituições públicas federais abrissem portas para o teletrabalho.

Pandini e Pereira (2021) apontam que, inicialmente, o teletrabalho foi adotado em caráter experimental, com iniciativas como a do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2005 e do Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009. Essas iniciativas representaram uma ruptura com as estruturas tradicionais e burocráticas do setor público, promovendo novas formas de organização do trabalho e aproveitamento das tecnologias de informação e

comunicação (Souza *et al.*, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020). A institucionalização do processo judicial eletrônico em 2006 facilitou a digitalização dos processos e, consequentemente, a expansão do teletrabalho no âmbito do Judiciário brasileiro (Pereira *et al.*, 2021).

Outro marco foi a promulgação da Lei nº 12.551/2011, que equiparou os direitos dos teletrabalhadores aos dos trabalhadores presenciais, proporcionando maior segurança jurídica para a ampliação dessa prática no setor público (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Desde então, outros órgãos também propuseram a implantação do teletrabalho, entre eles, a Advocacia Geral da União (AGU) em 2011, a Receita Federal e o Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 2012, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) em 2016 (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Santos; Reis, 2021).

Após os resultados positivos observados nos projetos pilotos, o teletrabalho passou a ser implantado de forma definitiva nessas organizações. Esse movimento foi formalizado com a edição de normativas específicas para o teletrabalho, por meio de Portarias internas das entidades, que estabeleciam as diretrizes para a execução das atividades fora de suas dependências (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Pandini; Pereira, 2021). O Poder Judiciário avançou na regulamentação do teletrabalho com a Resolução 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, além de objetivos operacionais, incluiu preocupações ambientais, como a redução do consumo de recursos naturais. No Ministério Público da União, a Resolução Nº 157/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) estabeleceu diretrizes semelhantes, com foco na racionalização dos custos operacionais e na melhoria da qualidade de vida dos servidores (Pandini; Pereira, 2021).

A pandemia de Covid-19, no entanto, foi o motor para uma adoção mais ampla e urgente dessa modalidade de trabalho em diversos órgãos da administração pública brasileira (Santos; Reis, 2021). Em resposta à crise sanitária, o governo federal sancionou a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabeleceu medidas para enfrentamento da pandemia, incluindo o teletrabalho como uma das principais estratégias para garantir a continuidade dos serviços públicos (Santos; Reis, 2021). Em julho de 2020, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020, que regulamentou a implantação do Programa de Gestão (PG) para os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Souza (2023) reflete que o PG introduziu grandes mudanças na maneira de controlar e gerenciar o trabalho no serviço público federal, estabelecendo, entre outras condições, "a possibilidade de realização do teletrabalho parcial ou total" e "o controle permanente e diário das atividades desenvolvidas" (Souza, 2023, p. 3).

Essas diretrizes estabelecidas pelo governo federal consolidaram o teletrabalho como uma prática central na administração pública brasileira, ao tempo em que reforçaram a necessidade de adaptações e inovações na gestão pública (Santos; Reis, 2021). No início de 2022, à medida que os efeitos da pandemia de Covid-19 começaram a diminuir, grande parte da administração pública, que desde março de 2020 operava em regime de trabalho remoto para proteger a saúde pública, retomou suas atividades presenciais. Esse retorno levou os gestores a adotar estratégias visando ampliar a adesão ao Programa de Gestão (Souza, 2023). Em maio

de 2022, o Decreto nº 11.072 estabeleceu novas diretrizes para o programa, renomeando-o como Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Este decreto regulamenta o PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, definindo-o como um instrumento de gestão voltado para a organização e avaliação das atividades de seus participantes, com foco na entrega de resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022b). Em dezembro de 2022, a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 foi substituída pela IN nº 89/2022, que esteve em vigor até ser revogada pela IN SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. Esta última normativa mantém a possibilidade de implementação do PGD pelos órgãos e entidades, por meio das diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 11.072 de 2022.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) contempla tanto modalidades de trabalho presencial quanto remoto, permitindo inclusive a opção por teletrabalho parcial ou integral. A implementação do PGD requer o uso de um sistema informatizado para o acompanhamento e controle das atividades, assegurando um monitoramento eficaz do trabalho realizado pelo servidor público (Brasil, 2022a). No entanto, como destaca Souza (2023), embora essa flexibilização proporcione maior autonomia aos servidores, deve-se considerar os potenciais impactos negativos de uma gestão que enfatiza o controle rigoroso de processos e o cumprimento de metas, podendo comprometer a saúde mental dos trabalhadores.

Um estudo conduzido por Elvira e Bezerra (2023) analisou a efetividade do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em diversos órgãos, permitindo identificar desafios e benefícios subsequentes do teletrabalho. A pesquisa constatou que, durante os períodos mais críticos da pandemia, os servidores enfrentaram dificuldades para separar as responsabilidades domésticas das profissionais, além da falta de uma dinâmica de trabalho equilibrada e de ferramentas de gestão adequadas (Elvira; Bezerra, 2023). No entanto, após esses primeiros meses, a percepção do teletrabalho entre os servidores melhorou consideravelmente, e eles relataram uma maior qualidade de vida e aumento da produtividade. Esses fatores, juntamente com a economia de recursos devido à menor ocupação dos escritórios, reforçam os argumentos a favor da implementação do PGD e da viabilidade do trabalho remoto (Elvira; Bezerra, 2023).

No contexto brasileiro, o teletrabalho e outras formas flexíveis de trabalho representam temas relativamente novos na prática e na literatura administrativa, com poucos estudos empíricos focados especificamente no setor público (Souza *et al.*, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Leite; Lemos, 2021). As pesquisas existentes tendem a concentrar-se em aspectos como a satisfação, a qualidade de vida e o significado do teletrabalho para os colaboradores, mas raramente investigam a gestão do teletrabalho nas organizações públicas (Leite; Lemos, 2021).

Em seu estudo, Filardi, Castro e Zanini (2020) investigaram as experiências do teletrabalho na administração pública, especificamente no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e na Receita Federal, explorando aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos. Os resultados destacaram benefícios como melhoria da qualidade de vida, aumento da produtividade e flexibilidade no trabalho. Porém, também foram identificadas desvantagens, como dificuldades de adaptação, problemas de comunicação, perda de vínculo com a organização e questões de infraestrutura (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Thiago e Gonçalves (2024) apontam que o aumento de produtividade no teletrabalho está diretamente relacionado à capacidade de adaptação individual dos servidores, notando-se que aqueles que já possuíam uma infraestrutura tecnológica adequada e familiaridade com ferramentas digitais tiveram uma melhor adaptação. No entanto, em entrevistas com gestores brasileiros, constatou-se que as desigualdades regionais no acesso à Internet e a equipamentos adequados representam obstáculos para a implementação eficaz do teletrabalho (Thiago; Gonçalves, 2024). Gestores em áreas periféricas relatam dificuldades com servidores que enfrentam limitações como a falta de acesso à Internet de alta velocidade ou a necessidade de compartilhar equipamentos com familiares (Thiago; Gonçalves, 2024), condições que agravam as dificuldades de adaptação e de infraestrutura mencionadas por Filardi, Castro e Zanini (2020).

Além desses desafios, a literatura destaca outras dificuldades enfrentadas por gestores e servidores na implementação do teletrabalho. Para uma análise mais detalhada dessas barreiras, essas questões serão exploradas em profundidade por meio da Revisão Sistemática da Literatura, cujo objetivo será investigar as principais dificuldades que as organizações públicas brasileiras enfrentam na adaptação a essa modalidade de trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, detalhando os procedimentos adotados para alcançar os objetivos propostos. Em um primeiro momento, será abordada a caracterização da pesquisa quanto à natureza, abordagem e objetivo. Em seguida, são apresentados os procedimentos técnicos, que incluem duas etapas principais: a Revisão Sistemática de Literatura e o Estudo de caso instrumental. O capítulo descreve, ainda, os métodos de análise dos dados coletados, visando garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa adota o método científico dedutivo, um modelo lógico que parte de conceitos gerais para examinar dados empíricos específicos (Matias-Pereira, 2019). A pesquisa parte da literatura existente sobre a abordagem sociotécnica ao teletrabalho (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013) para investigar, de forma empírica, a aplicabilidade desse modelo conceitual no contexto da administração pública brasileira.

Além disso, o estudo segue uma abordagem pós-positivista, pois reconhece as limitações da capacidade humana de obter uma verdade absoluta, mas busca a construção de conhecimento confiável por meio de processos rigorosos de coleta e análise de dados (Matias-Pereira, 2019; Takahashi, 2013). No pós-positivismo, critérios como credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade são essenciais para garantir a validade da pesquisa (Takahashi, 2013). Esses critérios são especialmente adequados para a análise de fenômenos sociais complexos, a fim de assegurar que a pesquisa possa ser replicada ou reproduzida (Takahashi, 2013).

A pesquisa possui uma natureza aplicada, ou seja, sua finalidade é produzir conhecimento que possa ser utilizado para resolver uma situação específica (Matias-Pereira, 2019; Gil, 2022). A escolha por uma pesquisa aplicada se justifica pela necessidade de desenvolver uma ferramenta gerencial, que foi testada e validada, e poderá ser utilizada pelos gestores públicos para identificar dificuldades na gestão do teletrabalho em suas organizações. A pesquisa aplicada diferencia-se da pura ou teórica justamente pelo seu foco em soluções práticas e pela busca de resultados com aplicação direta no campo de estudo (Gil, 2022).

A abordagem qualitativa foi escolhida por sua capacidade de explorar e compreender fenômenos complexos (Takahashi, 2013). A pesquisa qualitativa não busca a representatividade numérica, mas sim descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los a fim de alcançar uma nova compreensão do problema (Matias-Pereira, 2019; Gil, 2021). Ademais, ela é particularmente adequada para investigar temas que ainda não estão bem definidos (Matias-Pereira, 2019). Segundo Creswell e Creswell (2021), uma das maiores razões para conduzir um estudo qualitativo é seu caráter exploratório, especialmente quando há pouca literatura disponível sobre o tema ou a população em foco.

Os objetivos exploratórios desta pesquisa foram alcançados em duas etapas complementares. A primeira etapa consistiu no mapeamento dos desafios e dificuldades associados ao teletrabalho na administração pública, realizado por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Os fatores identificados na literatura forneceram a base teórica para a formulação das questões que compuseram a ferramenta gerencial.

Na segunda etapa, essa ferramenta foi testada e aplicada na prática, permitindo verificar sua efetividade na identificação dos desafios do teletrabalho. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso instrumental, cuja principal característica é que o foco não recai sobre o caso específico em si, mas sim sobre sua capacidade de contribuir para a compreensão mais ampla do fenômeno investigado (Gil, 2021). O autor aprofunda a explicação sobre esse tipo de estudo:

No estudo de caso instrumental, o pesquisador não tem interesse no caso em si. O caso é escolhido por se admitir que seu estudo pode auxiliar na ampliação do conhecimento de determinado assunto ou na contestação de alguma convicção que de alguma forma tem sido aceita. Assim, o pesquisador primeiramente concentra-se no estudo de uma questão e posteriormente seleciona um caso que possibilita seu esclarecimento. (Gil, 2021, p. 51)

No presente estudo, o caso investigado foi a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), o que permitiu testar e validar a ferramenta gerencial desenvolvida na primeira etapa, oferecendo percepções sobre a sua eficácia e aplicabilidade, e contribuindo para aprimorá-la.

Nas próximas subseções, serão detalhados os procedimentos técnicos adotados em cada etapa e as justificativas para os métodos selecionados.

3.2 Revisão Sistemática de Literatura

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é uma metodologia rigorosa e estruturada que visa sintetizar e organizar as evidências científicas disponíveis sobre um determinado tópico ou questão de pesquisa (Roever, 2020). Conforme descrito por Roever (2020), a RSL segue um processo detalhado que envolve a pesquisa, seleção, avaliação crítica, organização e análise dos estudos mais relevantes sobre o tema investigado. Essa abordagem permite a integração e organização racional das informações (Roever, 2020).

Page *et al.* (2022) salientam que a RSL possibilita responder a questões complexas que não seriam adequadamente abordadas por estudos individuais, ao mesmo tempo em que minimiza vieses e fornece uma compreensão dos dados pesquisados com maior confiabilidade. Isso se deve aos níveis de padronização e sistematização do processo de coleta, análise e interpretação dos dados (Roever, 2020; Page *et al.*, 2022).

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) desta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de mapear e sintetizar as evidências sobre os principais desafios e dificuldades organizacionais relacionados ao teletrabalho na administração pública brasileira. A revisão iniciou-se com

a definição da pergunta de pesquisa, que orientou todas as fases subsequentes: “Quais são os principais desafios e dificuldades organizacionais relacionados ao teletrabalho na administração pública brasileira?”.

Os resultados obtidos com a RSL permitirão alcançar dois objetivos específicos desta pesquisa. O primeiro é identificar os principais desafios enfrentados pela administração pública na gestão do teletrabalho, propiciando explorar, na literatura brasileira, as dificuldades organizacionais observadas nas experiências estudadas. O segundo objetivo é o desenvolvimento de uma ferramenta para o gerenciamento do teletrabalho em organizações públicas, que será construída com base nos desafios identificados, os quais serão categorizados conforme a abordagem sociotécnica.

Para tanto, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos, com o intuito de garantir a relevância e a qualidade das evidências selecionadas. Foram incluídos apenas artigos que tratam especificamente da administração pública brasileira, publicados nos últimos 10 anos (entre 2014 e 2024), em periódicos e revistas científicas. A delimitação temporal de 10 anos justifica-se pela necessidade de incluir estudos que reflitam o contexto atual da administração pública, levando em consideração os avanços tecnológicos e as mudanças regulamentares relacionadas ao teletrabalho, especialmente no período recente em que esse modelo de trabalho se consolidou como uma prática mais comum no setor público. A escolha por artigos publicados em periódicos e revistas científicas se justifica porque esses trabalhos foram submetidos a um nível de controle editorial, o que assegura a credibilidade das informações.

A inclusão de apenas estudos realizados em organizações públicas brasileiras é justificada pela necessidade de focar no contexto específico da administração pública do Brasil, que possui particularidades em termos de legislação, cultura organizacional e estrutura administrativa. As realidades de outros países podem diferir significativamente, especialmente em questões relacionadas à regulamentação do teletrabalho e características culturais e sociodemográficas. Um estudo conduzido por Thiago e Gonçalves (2024), que comparou as percepções de gestores públicos no Brasil e em Portugal em relação ao teletrabalho, constatou que há similaridades e diferenças nas dificuldades enfrentadas em cada país. Assim, incluir estudos internacionais poderia introduzir variáveis que não são aplicáveis à realidade brasileira, o que poderia comprometer a elaboração de uma ferramenta gerencial adequada para o cenário nacional. Focar exclusivamente em estudos brasileiros garante que os resultados e as conclusões sejam mais relevantes e específicos, facilitando a aplicação prática dos achados no contexto das organizações públicas do Brasil.

Da mesma forma, trabalhos teóricos sem dados empíricos não foram considerados, visto que o objetivo da RSL é obter evidências concretas sobre os desafios e dificuldades relacionados à implementação do teletrabalho no setor público brasileiro. Pesquisas aplicadas em órgãos, empresas e entidades da administração pública são mais adequadas a este estudo, pois fornecem informações baseadas em experiências reais, permitindo que as conclusões sejam mais aplicáveis e relevantes ao contexto prático. Essas evidências empíricas possuem uma relação mais direta para embasar o desenvolvimento da ferramenta gerencial de maneira adequada.

Assim, foram excluídos estudos que abordam administrações públicas de outros países, que não tratam diretamente dos desafios do teletrabalho ou que consistem em revisões teóricas sem dados empíricos. O Quadro 3 apresenta os critérios de inclusão e de exclusão.

Quadro 3 – Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Descrição
CI1	Artigos publicados em periódicos revisados por pares, que abordam o escopo da pesquisa e apresentam dados empíricos sobre dificuldades relacionadas ao teletrabalho na administração pública brasileira.
Critérios de Exclusão	
CE1	Estudos duplicados ou com conteúdo repetido.
CE2	Estudos publicados antes de 2014 ou após 12/09/2024, data do encerramento das buscas.
CE3	Estudos indisponíveis para consulta ou download nas bases de origem ou em outros sites acessíveis.
CE4	Estudos incompletos, como aqueles que apresentam apenas resumos ou banners.
CE5	Estudos redigidos em idiomas que não sejam português, espanhol ou inglês.
CE6	Estudos que não abordaram diretamente a questão de pesquisa formulada.
CE7	Publicações que não tenham sido realizadas por meio de revistas, periódicos ou base de dados considerados relevantes e atualizados.
CE8	Trabalhos teóricos que não apresentaram dados empíricos.
CE9	Resumos, relatórios não acadêmicos, capítulos de livros, dissertações, teses e documentos que não sejam pesquisas acadêmicas.
CE10	Estudos que tenham sido conduzidos em organizações públicas de outros países ou em organizações do setor privado.

Fonte: Autoria própria (2025).

O próximo passo foi a delimitação das bases de dados e fontes que contribuiriam para a coleta de dados. Conforme apontam Galvao e Ricarte (2019), "cada base se destina a um público-alvo, possui uma cobertura de tipos de documentos e uma cobertura temática, ou seja, conteúdos informacionais que são por ela tratados de forma preferencial"(Galvao; Ricarte, 2019). Sendo assim, a seleção de bases de dados adequadas e compatíveis com a temática investigada é fundamental para garantir a relevância das informações coletadas e o alinhamento com os objetivos da revisão.

As bases selecionadas para esta revisão foram SciELO, Emerald e Google Scholar. Como o objetivo era identificar estudos realizados especificamente em organizações públicas do Brasil, essas bases demonstraram ser as mais adequadas, pois apresentavam uma maior quantidade de estudos relevantes para o contexto.

A busca pelo material de pesquisa que compõe o *corpus* textual deste estudo foi iniciada pela definição das palavras-chave, levando em consideração a área de conhecimento, o conteúdo do trabalho e o campo de pesquisa, alinhados à pergunta da pesquisa. A primeira sentença de busca ficou assim definida: "teletrabalho OR programa de gestão e desempenho AND administração pública OR setor público OR organizações públicas".

No entanto, após a análise inicial dos resultados, observou-se um grande volume de artigos sem correlação direta com o objetivo da pesquisa. Isso ocorreu principalmente devido à

inclusão do termo "programa de gestão e desempenho", que ampliou demais o escopo, resultando na recuperação de muitos trabalhos fora do tema central. Assim, optou-se por restringir a busca ao termo "teletrabalho", visando refinar os resultados e garantir uma melhor aderência à proposta de investigação. A sentença foi redefinida para: "teletrabalho AND administração pública OR setor público OR organizações públicas".

Definidas as palavras-chave e filtros de busca, as bases de dados foram consultadas. Ao aplicar a sentença de busca completa no SciELO, apenas um artigo foi encontrado. Isso indicou a necessidade de ajustes no processo de busca para garantir que fossem identificados mais estudos relevantes. Diante dessa situação, optou-se por simplificar a busca no SciELO, removendo os termos adicionais e buscando apenas pelo termo "teletrabalho", aplicando-se o filtro referente ao período de publicação estabelecido (2014-2024). Com essa nova estratégia, foram encontrados 90 artigos no SciELO.

Em paralelo, a busca no Google Scholar foi conduzida em três etapas distintas. A primeira busca utilizou os termos "teletrabalho administração pública", a segunda "teletrabalho setor público", e a terceira "teletrabalho organizações públicas". Em todas as etapas, foi aplicado o filtro de período de publicação, limitando os resultados a artigos de revisão. Ao final, essas três buscas resultaram em um total de 398 artigos. No Emerald, o procedimento adotado foi similar ao do Google Scholar, com buscas individuais utilizando os mesmos termos e aplicando os mesmos filtros. No entanto, o resultado foi mais restrito, com apenas 6 artigos.

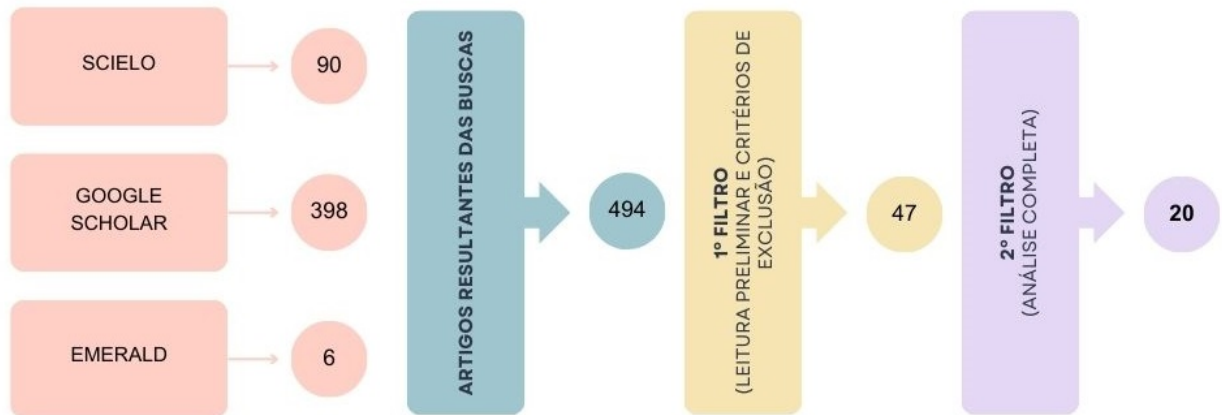
O processo de seleção dos estudos foi realizado em múltiplas fases, seguindo as diretrizes do PRISMA 2020, conforme descrito por Page *et al.* (2022). A primeira filtragem foi realizada pela aplicação dos critérios de exclusão estabelecidos, priorizando a eliminação de estudos duplicados. Em seguida, foi feita uma leitura preliminar dos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos, com o objetivo de excluir referências que não se alinhavam ao escopo da pesquisa. Essa triagem inicial resultou na seleção de 47 textos.

Na próxima fase, uma análise completa foi realizada, observando a qualidade metodológica, os resultados alcançados e a relevância em relação à pergunta do estudo (Galvao; Ricarte, 2019). Após essa etapa, 20 textos foram considerados adequados para compor a revisão sistemática, formando a base de evidências para a análise de conteúdo, conforme demonstrado na Figura 2.

O material selecionado é denominado *corpus*, que, de acordo com Bardin (2011), representa "o conjunto de documentos considerados para serem submetidos aos procedimentos analíticos". No presente estudo, o *corpus* final é composto por 20 publicações.

Os textos são analisados uma segunda vez a fim de propiciar interpretações e organização do estudo. A análise de conteúdo é um procedimento sistemático de interpretação de dados qualitativos, que permite a categorização de informações de forma a extrair padrões e significados relevantes para o objeto de estudo (Mozzato; Grzybovski, 2011). Os resultados da análise de conteúdo serão apresentados no capítulo Resultados.

Figura 2 – Revisão Sistemática de Literatura



Fonte: Autoria própria (2025).

3.3 Estudo de Caso

Na segunda etapa, foi realizada a aplicação da ferramenta com uma equipe de teletrabalho da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). A escolha dessa instituição se justifica pela viabilidade de execução do estudo, considerando a facilidade para obtenção das autorizações necessárias, a disponibilidade dos participantes, e a compatibilidade com os prazos estabelecidos para a pesquisa. Conforme indicado por Yin (2015), é fundamental que o pesquisador tenha acesso suficiente às fontes de dados do caso selecionado, como entrevistas, documentos ou observações em campo, a fim de esclarecer as questões de pesquisa.

Além disso, a seleção da UFSB se deu em razão de a instituição representar um caso capaz de fornecer informações ricas e relevantes para a pesquisa. Como aponta Gil (2021), no estudo de caso instrumental, o foco não está no caso em si, mas em como ele pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre um fenômeno. A UFSB é um exemplo representativo de uma organização pública brasileira que implementou o teletrabalho, admitindo a adesão ao programa em regime parcial ou total, o que a torna um contexto relevante para esta pesquisa.

Na UFSB, há servidores que atuam tanto em regime de teletrabalho parcial quanto integral, além de equipes distribuídas entre diferentes campi. Essa diversidade oferece um cenário ideal para a investigação, proporcionando uma análise abrangente das dificuldades associadas ao teletrabalho. A variação nos regimes de teletrabalho pode impactar a gestão e a operação das equipes de maneiras distintas, permitindo que o estudo capture uma ampla gama de desafios e particularidades, enriquecendo a compreensão sobre as dinâmicas envolvidas na gestão do teletrabalho.

O estudo de caso instrumental buscou aplicar a ferramenta gerencial, desenvolvida com base nos resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Essa ferramenta permite avaliar as condições sociotécnicas do teletrabalho na organização, e foi aplicada inicialmente aos servidores que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Em seguida, foram

realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra selecionada dos participantes, composta por gestores de equipes em teletrabalho e teletrabalhadores.

As entrevistas foram combinadas com a análise documental dos relatórios e diretrizes institucionais sobre o teletrabalho na UFSB. Nesse processo, foram consideradas as implicações éticas, assegurando o tratamento de dados de forma segura e confidencial. Antes da realização do estudo empírico, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, seguindo as diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012). Todos os participantes do estudo foram informados sobre os objetivos da pesquisa, tendo sido garantida a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas.

A população do estudo foi composta por servidores públicos da UFSB que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho, englobando gestores e membros da equipe diretamente envolvidos com o teletrabalho. A amostragem intencional foi utilizada para garantir que os participantes tivessem diferentes vivências com o teletrabalho, o que permitiu uma exploração aprofundada do fenômeno (Gil, 2021). A técnica da entrevista semiestruturada foi escolhida por sua capacidade de permitir maior flexibilidade e profundidade na coleta de dados (Martins, 2008), possibilitando que os entrevistados expressassem, em suas próprias palavras, os significados que atribuem ao teletrabalho e às dificuldades enfrentadas nesse regime.

Com essa coleta de dados empíricos, foi possível avaliar a aplicabilidade da ferramenta, ajustá-la e aprimorar a pertinência das questões. Afinal, o estudo de caso não se limita ao contexto específico estudado, podendo gerar generalizações analíticas que extrapolam os resultados observados no caso particular (Yin, 2015). Dessa forma, a aplicação da ferramenta no estudo de caso, seguida de seu aprimoramento, tornou-a apta para utilização em outras universidades públicas, ampliando seu alcance.

3.3.1 Caracterização da Instituição

A Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) é uma instituição pública de ensino superior, localizada na região sul e extremo sul do estado da Bahia, criada em 2013 por meio da Lei nº 12.818/2013, com natureza jurídica de autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Dentre as 10 universidades federais criadas nesse período, a UFSB foi a única a iniciar suas atividades sem estrutura prévia, o que representou um grande desafio institucional.

A sede da Reitoria está localizada em Itabuna, com campi instalados nas cidades de Itabuna, Porto Seguro e Teixeira de Freitas, além de contar com a Rede de Colégios Universitários (Cunis), polos educacionais distribuídos em municípios da região. Atualmente, a UFSB oferece 47 cursos de graduação presenciais (21 de primeiro ciclo e 26 de segundo ciclo), e 13 cursos de pós-graduação, que incluem 3 especializações, 8 mestrados e 2 doutorados.

A consolidação de suas atividades acadêmicas e administrativas começou em 2014, quando a universidade iniciou a redistribuição de servidores de outras instituições e realizou seu primeiro concurso público, o que permitiu a estruturação de seu corpo técnico. Hoje, a

UFSB conta com 353 servidores docentes e 244 servidores técnico-administrativos em assuntos educacionais (TAE's), que são fundamentais para o funcionamento da instituição.

Com o advento da pandemia de Covid-19 em 2020, a UFSB, assim como muitas outras instituições, adotou o teletrabalho como medida de contingência. A implementação foi abrupta e impositiva, sem um programa formal ou diretrizes claras, refletindo a necessidade emergencial de adaptação ao contexto pandêmico. Esse cenário inicial de teletrabalho apresentou diversos desafios, uma vez que não havia uma regulamentação ou estrutura adequada para o acompanhamento e gestão das atividades remotas.

Em resposta à necessidade de formalizar e regulamentar o teletrabalho, a UFSB criou, em 2022, uma Comissão Especial para implementar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Em julho do mesmo ano, a Reitoria autorizou o início de um projeto-piloto do programa, o qual culminou, em fevereiro de 2023, com a disponibilização do sistema Polare. Este sistema foi desenvolvido para cadastrar planos de trabalho e gerenciar as entregas dos servidores que aderiram ao PGD. Já em março de 2023, o programa deixou sua fase piloto e passou a ser disponibilizado para todas as unidades administrativas, que poderiam aderir de acordo com sua conveniência e organização, sem obrigatoriedade de participação.

De acordo com o Relatório Institucional do Programa de Gestão e Desempenho de 2024, 108 servidores aderiram ao programa, dos quais 94 tiveram seus Planos Individuais homologados pelas chefias. Há ainda 14 planos pendentes de homologação e 24 planos em fase inicial de cadastro, sinalizando que o processo de adesão ao PGD ainda está em curso. Assim, cerca de 44,5% dos servidores técnico-administrativos (TAE) da UFSB já aderiram formalmente ao programa, com possibilidade de que essa porcentagem aumente à medida que os planos cadastrados avancem em seus trâmites.

A diversidade nos perfis de servidores que aderiram ao PGD, aliada à distribuição geográfica da equipe entre os diferentes campi da UFSB, cria um cenário ideal para investigar as variações e os desafios enfrentados na adoção do teletrabalho.

4 RESULTADOS

4.1 Análise de Conteúdo da RSL

Após a leitura e seleção dos estudos relevantes, inicia-se a fase do tratamento dos resultados e interpretação do *corpus* da pesquisa. A Tabela 1 apresenta os artigos selecionados para compor o *corpus* da Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Ridley (2008) salienta a importância de sintetizar os dados para revelar padrões e temas centrais emergentes das publicações analisadas. Nesse estágio, o foco está em organizar e analisar as evidências da literatura sobre as principais dificuldades e desafios relacionados ao teletrabalho nas organizações públicas brasileiras, a fim de cumprir o primeiro objetivo específico desta pesquisa.

Tabela 1 – Artigos selecionados para o *corpus* da pesquisa

Nº	Autoria	Título	Ano	Periódico	Nº de citações
1	Antunes e Fischer (2020)	A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal	2020	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional	45
2	Filardi, Castro e Zanini (2020)	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal	2020	Cadernos EBAPE.BR	217
3	Leite e Lemos (2021)	Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades	2021	Revista do Serviço Público	22
4	Pandini e Pereira (2021)	O teletrabalho no contexto de pandemia de COVID-19: a percepção de servidores públicos do Judiciário brasileiro e MPU	2021	Caderno de Administração	16
5	Pereira <i>et al.</i> (2021)	Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do norte do Brasil	2021	Revista Gestão e Desenvolvimento	25
6	Santos e Reis (2021)	O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19	2021	Rev. FSA	7
7	Aguiar <i>et al.</i> (2022)	O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar	2022	Cadernos EBAPE.BR	22

Continua na próxima página

Tabela 1 – Artigos selecionados para o *corpus* da pesquisa (continuação)

Nº	Autoria	Título	Ano	Periódico	Nº de citações
8	Guimaraes <i>et al.</i> (2022)	Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia da COVID-19	2022	Fisioterapia em Pesquisa	14
9	Previtali e Fagiani (2022)	Trabalho docente na educação básica no Brasil sob indústria 4.0	2022	Revista Katálisis	19
10	Santos, Sallaberry e Mendes (2022)	The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives	2022	REGE Revista de Gestão	18
11	Matias e Mallagoli (2022)	Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities	2022	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho	4
12	Souza (2022)	Indústria 4.0: serviço social no sistema previdenciário em tempos da pandemia de COVID-19	2022	Revista Katálisis	8
13	Gutierrez-Ruivo <i>et al.</i> (2023)	Análise da fadiga em enfermeiros docentes de universidades públicas brasileiras durante a pandemia da covid-19	2023	Texto & Contexto Enfermagem	5
14	Mourao <i>et al.</i> (2023)	A short scale for managerial support to teleworkers	2023	Psico-USF	4
15	Vicente e Rotenberg (2023)	Home-office e desigualdades de gênero entre docentes universitários na pandemia de COVID-19	2023	Revista Brasileira de Ciências Sociais	0
16	Batista e Wunsch (2024)	Teletrabalho no serviço público previdenciário: repercussão na saúde dos(as) trabalhadores(as) do INSS do Rio Grande do Sul	2024	Serviço Social & Sociedade	0
17	Binotto <i>et al.</i> (2024)	University professors: What are the challenges and perspectives from pandemic?	2024	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	1
18	Candido e Alencar (2024)	Perception of RSI/WMSD risks involved in teleworking among employees at a public university	2024	Fisioterapia em Movimento	0

Continua na próxima página

Tabela 1 – Artigos selecionados para o *corpus* da pesquisa (continuação)

Nº	Autoria	Título	Ano	Periódico	Nº de citações
19	Kadri-Filho e Lucca (2024)	Fatores psicossociais e Transtornos Mentais Comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de Covid-19	2024	Saúde em Debate	0
20	Medeiros e Aires (2024)	Qualidade de vida do professor: desafios e mudanças frente à pandemia da Covid-19	2024	Revista Caderno Pedagógico	0

Fonte: Autoria própria (2025).

De acordo com Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), a análise do conteúdo é a etapa da pesquisa em que as características dos elementos são enumeradas e sistematizadas. A descrição é concluída com a produção de um texto síntese para cada categoria, a fim de expressar o conjunto de significados encontrados nas várias unidades de análise. Esta subseção apresenta, assim, os resultados obtidos a partir da análise qualitativa dos dados, oferecendo um panorama conceitual das descobertas extraídas da literatura revisada.

Com relação ao período de publicação, os artigos considerados no *corpus* concentram-se a partir de 2020, com a maioria dos estudos sendo conduzidos após o início da pandemia de COVID-19. Antes de 2020, o teletrabalho já era um tema discutido, porém, durante o processo de buscas, verificou-se que as publicações anteriores a esse ano resultaram na exclusão de estudos baseados apenas em dados teóricos, sem uma abordagem aplicada. Isso sugere uma mudança nas pesquisas sobre teletrabalho a partir do impacto da pandemia, particularmente na administração pública.

Tabela 2 – Distribuição de publicações por ano

Ano	Publicações
2020	2
2021	5
2022	6
2023	4
2024	3

Fonte: Autoria própria (2025).

O único estudo do *corpus* realizado em um contexto pré-pandêmico foi o de Filardi, Castro e Zanini (2020), que analisa as vantagens e desvantagens do teletrabalho na empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e na Receita Federal, ambos considerados pioneiros na implementação do teletrabalho no setor público brasileiro. A pesquisa investiga os benefícios e desafios relatados por 98 teletrabalhadores e 28 gestores dessas instituições, por meio de questionários e entrevistas que abordaram aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos relacionados ao teletrabalho. O artigo destaca que o teletrabalho oferece vantagens oportunas para a administração pública, como maior produtividade e flexibilidade. Contudo, também evidencia desafios consideráveis, como: isolamento social, con-

flito entre trabalho e vida familiar, perda de vínculo com a organização e falta de infraestrutura adequada. Além disso, dentre outras questões, os teletrabalhadores relataram uma sensação de menor reconhecimento por parte de seus colegas de trabalho, o que impactava sua percepção de pertencimento à equipe (Filardi, Castro e Zanini (2020)).

Com o advento da pandemia causada pelo coronavírus, observa-se um aumento na produção acadêmica sobre o teletrabalho no setor público brasileiro, evidenciando a crise sanitária como um período catalisador para a expansão da adoção da modalidade e a subsequente investigação sobre o tema. Entre os estudos que compõem o *corpus* desta pesquisa, 19 publicações foram realizadas durante e pós-pandemia. Embora publicado em meio ao cenário pandêmico, o artigo de Leite e Lemos (2021) não coloca o contexto pandêmico como um elemento central de sua análise. A pesquisa teve como objetivo comparar a gestão de pessoas no teletrabalho entre três instituições públicas: o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12). Essas instituições foram selecionadas devido ao pioneirismo na implementação de programas de teletrabalho, que já estavam em vigor antes da pandemia. O MPSC e o TRT12 implementaram o teletrabalho em 2016, e o TJSC em 2014. Assim, o estudo aborda as práticas de gestão de pessoas no teletrabalho, sem associar diretamente suas conclusões aos efeitos da crise sanitária, uma vez que as instituições investigadas já adotavam essa modalidade anteriormente.

A pesquisa de Pereira *et al.* (2021) teve como objetivo analisar a contribuição do teletrabalho para a qualidade de vida no trabalho dos servidores do Tribunal de Justiça do Amapá (TJAP), e também não cita a pandemia como elemento de análise. Desde 2016, o TJAP já adota o teletrabalho, e o estudo se concentra nos impactos dessa modalidade na qualidade de vida dos servidores, sem relacionar seus resultados ao contexto pandêmico. Da mesma forma, o estudo de Candido e Alencar (2024), embora mencione o período pandêmico como um momento de adaptação forçada ao teletrabalho, concentra-se nas consequências ergonômicas e de saúde enfrentados pelos servidores de uma universidade pública em uma pesquisa conduzida após esse momento crítico. Por sua vez, o estudo de Batista e Wunsch (2024) analisa as repercussões do teletrabalho no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), implementado desde 2018, abrangendo um período que antecede, atravessa e ultrapassa a crise sanitária, colocando-a como um evento que acelerou mudanças já em curso no teletrabalho dentro do serviço previdenciário.

Diferente desses estudos, os demais artigos do *corpus* estão fortemente relacionados à emergência do teletrabalho em resposta às medidas de distanciamento social, especialmente os publicados entre 2021 e 2022. Artigos como os de Santos e Reis (2021), Pandini e Pereira (2021), Aguiar *et al.* (2022), Guimaraes *et al.* (2022), Previtali e Fagiani (2022), Matias e Malagoli (2022), Souza (2022) aprofundam as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos em meio ao teletrabalho compulsório. Essas pesquisas abordaram desafios técnicos, organizacionais e humanos, com destaque para a sobrecarga de trabalho, a falta de infraestrutura adequada e os problemas de saúde física e mental.

O artigo de Santos, Sallaberry e Mendes (2022) investiga a influência do teletrabalho e dos sistemas de controle gerencial na congruência dos objetivos individuais dos servidores públicos do Ministério Público Federal com os objetivos organizacionais. Os resultados indicaram que, embora o teletrabalho seja percebido como eficiente, controles pessoais intensos podem enfraquecer essa congruência. O estudo também aborda como a implementação do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 intensificou desafios, como a perda de integração e vínculo dos trabalhadores com a organização, aumento de estresse e intensificação do trabalho devido aos sistemas de controle mais rígidos (Santos; Sallaberry; Mendes, 2022).

Com exceção dos estudos anteriormente citados de Candido e Alencar (2024) e Batista e Wunsch (2024), a maioria dos trabalhos publicados em 2023 e 2024 concentra suas análises no impacto do teletrabalho ante ao cenário pandêmico. Vicente e Rotenberg (2023) examinam as desigualdades de gênero entre docentes universitários, evidenciando como as responsabilidades domésticas e de cuidado recaíram desproporcionalmente sobre as mulheres durante o período de isolamento social, o que afetou sua produtividade e saúde mental.

Mourao *et al.* (2023) constroem e validam uma escala para medir o suporte gerencial aos teletrabalhadores no contexto do teletrabalho compulsório, ressaltando os problemas enfrentados por servidores públicos durante esse período. O estudo de Kadri-Filho e Lucca (2024) investiga a relação entre fatores psicossociais e Transtornos Mentais Comuns (TMC) no teletrabalho de magistrados e servidores do judiciário trabalhista. Os resultados revelam que o teletrabalho exacerbou esses transtornos, particularmente devido ao excesso de demandas e à falta de suporte social adequado. Esses estudos demonstram que a ausência de suporte institucional eficaz durante o período pandêmico contribuiu para o aumento do estresse e a deterioração da saúde mental dos trabalhadores (Mourao *et al.*, 2023; Kadri-filho; Lucca, 2024).

De forma semelhante, o estudo de Binotto *et al.* (2024) explora os desafios enfrentados por professores universitários durante a pandemia, destacando a sobrecarga de trabalho e a infraestrutura inadequada como alguns dos obstáculos enfrentados. A pesquisa demonstra que, embora o teletrabalho tenha sido eficaz em termos de prevenção de contágios, impôs uma pressão extra sobre os professores, que se viram obrigados a adaptar suas residências e rotinas de maneira improvisada (Binotto *et al.*, 2024). Isso se conecta com as descobertas de Medeiros e Aires (2024), que abordam o impacto do teletrabalho sobre professores do Ensino Fundamental em escolas estaduais de Mato Grosso. Ambos os estudos mostram como as condições adversas do teletrabalho abrupto na pandemia afetaram negativamente a qualidade de vida dos docentes, gerando uma sobrecarga física e mental. Essas questões evidenciam uma lacuna no suporte institucional, tanto em termos de infraestrutura quanto de orientações, dificultando o desempenho dos teletrabalhadores à época da pandemia (Binotto *et al.*, 2024; Medeiros; Aires, 2024).

A análise dos procedimentos metodológicos empregados nos artigos considerados nesta Revisão Sistemática de Literatura revela uma diversidade de abordagens, com predominância de métodos qualitativos. Entre os 20 artigos analisados, a maioria optou por uma

abordagem qualitativa (12), enquanto 5 estudos aplicaram uma metodologia quantitativa, e 3 estudos utilizaram métodos mistos (qualitativo e quantitativo).

As pesquisas de natureza qualitativa têm um caráter predominantemente exploratório e descritivo, frequentemente utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo como principais técnicas de coleta e análise de dados. O estudo de caso foi o método mais recorrente em artigos qualitativos, explorando a implementação do teletrabalho em órgãos e entidades do setor público.

Por sua vez, as pesquisas quantitativas utilizaram questionários estruturados e técnicas estatísticas, como análise de regressão e modelagem de equações estruturais, para identificar padrões em grandes amostras de servidores públicos. Tais estudos visaram medir a prevalência de certos comportamentos, desafios ou impactos do teletrabalho. Já os estudos de método misto (quantitativo e qualitativo) combinaram a coleta de dados por meio de questionários e entrevistas, possibilitando uma análise mais robusta dos fenômenos observados.

Das 20 pesquisas que compõem o *corpus*, os estudos estão concentrados, em termos de objeto de pesquisa, em diferentes órgãos, entidades e setores da administração pública brasileira. As pesquisas foram realizadas em órgãos da administração pública federal (16) e estadual (4), sem registros de estudos focados exclusivamente na esfera municipal. A distribuição dos estudos evidencia uma maior concentração em instituições educacionais e órgãos do Judiciário.

Entre as instituições estudadas, destacam-se instituições educacionais, com seis pesquisas analisando o teletrabalho em instituições de ensino superior, como universidades e institutos federais (Matias; Mallagoli, 2022; Gutierrez-ruivo *et al.*, 2023; Vicente; Rotenberg, 2023; Binotto *et al.*, 2024; Candido; Alencar, 2024) e duas concentradas na educação básica (Medeiros; Aires, 2024; Previtali; Fagiani, 2022). Essas pesquisas possuem como foco principal os impactos do teletrabalho sobre professores e técnicos administrativos, explorando aspectos relacionados à saúde, produtividade, uso de tecnologias e conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Cinco estudos incluídos nesta revisão sistemática focam no teletrabalho de professores, evidenciando os desafios acentuados enfrentados por esse grupo durante a pandemia de Covid-19, principalmente em relação à sobrecarga de tarefas domésticas e a intensificação do trabalho (Previtali; Fagiani, 2022; Gutierrez-ruivo *et al.*, 2023; Vicente; Rotenberg, 2023; Binotto *et al.*, 2024; Medeiros; Aires, 2024). As pesquisas demonstram como a transição para o ensino remoto impactou tanto professores da educação básica quanto docentes de universidades públicas. Esses estudos analisam questões como a carga excessiva de trabalho, a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais, a desigualdade de gênero, e os desafios ergonômicos enfrentados pelos professores ao adaptar suas casas para o teletrabalho. Além disso, exploram as dificuldades com a adaptação às tecnologias necessárias para o ensino remoto e a falta de suporte institucional para garantir uma infraestrutura adequada, ressaltando o impacto dessas questões na produtividade, saúde mental e física dos trabalhadores docentes.

Em relação ao Poder Judiciário, cinco pesquisas abordam diretamente o impacto do teletrabalho nesse setor (Kadri-filho; Lucca, 2024; Antunes; Fischer, 2020; Pandini; Pereira, 2021; Pereira *et al.*, 2021; Leite; Lemos, 2021). Esses estudos se concentram nos desafios relacionados à supervisão, controle e cumprimento de metas no contexto do teletrabalho, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelos gestores em monitorar a performance dos teletrabalhadores e o aumento da pressão por resultados.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é também objeto de análise, com duas pesquisas focadas nos servidores desse órgão, abordando os impactos do teletrabalho sobre a saúde física e mental, assim como a pressão por metas e a precarização das condições de trabalho (Batista; Wunsch, 2024; Souza, 2022). Os estudos realizados no INSS também enfatizam o aumento da carga de trabalho e os problemas relacionados à infraestrutura inadequada para a realização das atividades remotamente.

Os desafios e dificuldades relacionados ao teletrabalho no setor público brasileiro foram amplamente discutidos na literatura, com estudos destacando diversos obstáculos enfrentados por servidores e gestores. Um dos pontos abordados foi a falta de planejamento adequado e diretrizes claras para a implementação do teletrabalho, especialmente durante a transição compulsória causada pela pandemia de Covid-19. Pandini e Pereira (2021) mencionam que, em muitos casos, as regras para o teletrabalho foram estabelecidas de maneira apressada, sem considerar o impacto no bem-estar dos servidores. Batista e Wunsch (2024) reforçam essa ideia, apontando a falta de diretrizes claras sobre o uso de tecnologias e a organização das rotinas de trabalho como fatores que prejudicaram a adaptação dos servidores ao regime de teletrabalho. Segundo Santos e Reis (2021), essas lacunas resultaram em confusão e insatisfação entre os servidores, que muitas vezes não sabiam como proceder nas novas condições de trabalho.

Outro fator crítico identificado foi o estabelecimento de metas e o monitoramento do desempenho dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Antunes e Fischer (2020) observaram que os servidores enfrentaram uma pressão adicional para cumprir metas que, muitas vezes, eram superiores às dos trabalhadores presenciais. Essa exigência gerou sobrecarga e aumento da pressão por produtividade. Filardi, Castro e Zanini (2020) também identificaram que, apesar da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, a dificuldade de supervisionar os trabalhadores à distância comprometeu a definição e o acompanhamento de metas, prejudicando a eficácia das operações.

No mesmo sentido, Santos, Sallaberry e Mendes (2022) observam que, embora o teletrabalho tenha aumentado a flexibilidade, ele também intensificou a dificuldade de manter uma supervisão eficaz, colocando mais pressão sobre os gestores para monitorar o cumprimento de metas e prazos. Leite e Lemos (2021) constataram que a ausência de um sistema eficiente de monitoramento de metas gerou insegurança entre gestores, que não conseguiam acompanhar devidamente o cumprimento dos objetivos. Muitos gestores relataram dificuldades em monitorar o desempenho dos teletrabalhadores, o que gerou uma desconfiança em relação ao comprometimento dos servidores com suas funções (Leite; Lemos, 2021).

O suporte aos teletrabalhadores, especialmente em termos de *feedback* e definição de metas, foi outro aspecto destacado como insuficiente na literatura. Mourao *et al.* (2023) ressaltam que o suporte gerencial é essencial para o sucesso do teletrabalho, mas muitas vezes os trabalhadores relataram receber pouco ou nenhum *feedback* sobre seu desempenho. Essa falta de comunicação compromete a capacidade dos servidores de ajustar seu trabalho conforme necessário e responder às expectativas da organização. Leite e Lemos (2021) também mencionaram que a definição de metas claras foi um desafio nas instituições, com dificuldades em estabelecer objetivos que fossem alcançáveis e monitoráveis. Antunes e Fischer (2020) observaram que, durante a pandemia, as metas foram ampliadas sem um acompanhamento adequado, aumentando a pressão sobre os servidores.

Nesse contexto, a ausência de um registro adequado das atividades dos teletrabalhadores foi apontada como um fator que compromete o processo de adaptação. Santos e Reis (2021) relataram que 28,07% dos servidores enfrentaram dificuldades em manter registros apropriados de suas atividades, o que dificultou o acompanhamento do desempenho e o controle das ações realizadas no teletrabalho. A ausência desses registros não apenas prejudica a gestão do trabalho, como também aumenta a pressão sobre os servidores, que precisam demonstrar constantemente seu desempenho sem um sistema claro de controle e verificação (Santos; Reis, 2021; Pandini; Pereira, 2021).

Essa não foi a única dificuldade dos servidores em ajustar-se a essa modalidade de trabalho. Batista e Wunsch (2024) relataram que a transição para o teletrabalho foi marcada por uma inadequada preparação das equipes, principalmente devido à falta de diretrizes claras e a uma implementação rápida e forçada pela pandemia. Isso resultou em um ambiente de incertezas, no qual muitos trabalhadores relataram dificuldades em adaptar suas atividades cotidianas à nova realidade. Matias e Mallagoli (2022) identificaram que a adaptação também foi prejudicada pela falta de infraestrutura tecnológica e de suporte, que comprometeu o desempenho dos servidores e aumentou a sensação de desorientação.

No que diz respeito à rotina de trabalho, o *corpus* revela que o teletrabalho impactou a organização das atividades diárias dos servidores, muitas vezes de forma negativa. Santos e Reis (2021) destacaram que a falta de uma estrutura organizacional clara e a ausência de diretrizes precisas sobre o gerenciamento do tempo levaram a uma desorganização da rotina de trabalho para muitos servidores. Nesse cenário, as horas de trabalho se estendiam além do expediente formal, contribuindo para o aumento da carga de trabalho e da sensação de esgotamento (Santos; Reis, 2021). Matias e Mallagoli (2022) corroboram esses achados, observando que muitos trabalhadores relataram a dificuldade em separar as horas de trabalho das horas de lazer, o que prejudicou o equilíbrio entre as responsabilidades pessoais e profissionais.

Assim, emerge a temática da conciliação da vida pessoal e profissional, especialmente em contexto de pandemia, quando o espaço doméstico passou a acumular várias funções. Aguiar *et al.* (2022) destacaram que a sobreposição das responsabilidades familiares e profissionais foi um problema para muitos servidores, sobretudo para aqueles que têm filhos pequenos ou outras responsabilidades domésticas. Vicente e Rotenberg (2023) também observaram que

a convivência contínua no ambiente doméstico aumentou as exigências sobre os trabalhadores, que muitas vezes relataram dificuldades em conciliar o cuidado com a família e o trabalho remoto.

Estudos indicam que as dinâmicas do teletrabalho acentuaram ainda mais a desigualdade de gênero. Aguiar *et al.* (2022) mostraram que as mulheres, especialmente aquelas com filhos, foram particularmente afetadas pela necessidade de conciliar responsabilidades profissionais e domésticas durante a pandemia. Muitas trabalhadoras relataram jornadas de trabalho fragmentadas, o que impactou negativamente sua produtividade e bem-estar. Vicente e Rotenberg (2023) evidenciaram que, no ambiente acadêmico, professoras universitárias enfrentaram uma sobrecarga desproporcional, com o trabalho doméstico sendo acumulado ao trabalho acadêmico, o que prejudicou sua produção científica. Além disso, Candido e Alencar (2024) reforçam que, em muitos casos, as mulheres tiveram mais dificuldades em adaptar seus espaços de trabalho em casa, o que aumentou o estresse e a pressão sobre elas.

O isolamento social é outro tema recorrente nos estudos, sendo apontado como um dos maiores desafios do teletrabalho. Santos, Sallaberry e Mendes (2022) identificaram que a falta de interação presencial com colegas e gestores afetou o senso de pertencimento dos trabalhadores, resultando em um distanciamento emocional em relação à organização. Filardi, Castro e Zanini (2020) observaram que o isolamento social dificultou a colaboração entre equipes e reduziu a troca de ideias, afetando a criatividade e a resolução de problemas. Para muitos servidores, o teletrabalho trouxe consigo uma sensação de solidão, que, segundo Batista e Wunsch (2024), foi agravada pela ausência de iniciativas institucionais voltadas para manter a coesão social entre os trabalhadores.

Nesse sentido, a comunicação no teletrabalho é frequentemente apontada como um dos principais fatores que afetam o desempenho e a integração dos trabalhadores. Candido e Alencar (2024) relataram que, em muitos casos, a comunicação com as chefias foi fonte de estresse, especialmente quando as respostas demoravam ou eram solicitadas fora do horário de trabalho, gerando uma sensação de desorganização. Filardi, Castro e Zanini (2020) destacam que a comunicação remota, muitas vezes mediada por tecnologias inadequadas, foi prejudicada, comprometendo o fluxo de informações e a coordenação entre os membros das equipes. Santos e Reis (2021) identificaram que os problemas de comunicação foram uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos, resultando em falhas no alinhamento das atividades e no acompanhamento do desempenho.

Esses problemas contribuem para a sensação de perda de vínculo com a organização, apontada como uma das consequências do teletrabalho, principalmente em contextos onde não há uma gestão eficiente da interação entre os servidores e suas instituições. Santos, Sallaberry e Mendes (2022) observaram que muitos trabalhadores sentiram uma desconexão emocional com suas organizações, especialmente em decorrência da falta de interações presenciais e do distanciamento físico das estruturas organizacionais. Filardi, Castro e Zanini (2020) também apontam que o teletrabalho, ao reduzir o contato diário com colegas e gestores, enfraqueceu os laços de pertencimento e a identificação dos servidores com os objetivos institucionais.

Essas questões afetam a saúde mental dos trabalhadores no regime de teletrabalho, uma preocupação recorrente nos estudos revisados. Santos e Reis (2021) revelaram que a pressão por metas, combinada com o isolamento social e a sobrecarga de trabalho, contribuiu para o aumento de problemas de saúde mental, como ansiedade e estresse, entre os servidores públicos. Batista e Wunsch (2024) destacaram que muitos trabalhadores enfrentaram episódios de Burnout e insônia, devido à dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal, o que resultou em um esgotamento mental severo. Kadri-Filho e Lucca (2024) reforçaram esses achados, mostrando que magistrados e servidores do Judiciário Trabalhista relataram uma alta prevalência de Transtornos Mentais Comuns (TMC), agravados pela falta de suporte social e pelo excesso de demandas durante o teletrabalho.

A saúde física dos trabalhadores também foi profundamente afetada pelo teletrabalho, especialmente em relação às condições inadequadas de trabalho em casa. Estudos como o de Guimaraes *et al.* (2022) evidenciaram que a grande maioria dos técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense (92,7%) relataram dores musculoesqueléticas, particularmente no pescoço e na coluna, devido ao uso prolongado de móveis inadequados. Essas questões de saúde física foram amplamente agravadas pela falta de um ambiente doméstico preparado para o trabalho, levando ao surgimento de problemas físicos que antes não eram tão comuns entre os servidores (Guimaraes *et al.*, 2022; Batista; Wunsch, 2024; Candido; Alencar, 2024).

Esse cenário está diretamente relacionado ao tema da ergonomia, uma vez que muitos trabalhadores não possuíam cadeiras, mesas ou outros equipamentos adequados para longas jornadas de trabalho remoto. Batista e Wunsch (2024) destacaram que os servidores do INSS, por exemplo, enfrentaram sérios problemas ergonômicos devido à ausência de uma infraestrutura que permitisse um trabalho confortável e seguro em casa. Candido e Alencar (2024) também observaram que muitos servidores de uma universidade pública improvisaram seus espaços de trabalho, utilizando equipamentos inadequados que resultaram em desconforto físico, especialmente nas regiões do pescoço e ombros.

Além das questões ergonômicas, a infraestrutura tecnológica e o suporte tecnológico se mostraram como preocupações na realização do trabalho fora da sede. Santos e Reis (2021) corroboram essa análise ao mostrar que, na administração pública federal, muitos servidores relataram dificuldades com a infraestrutura inadequada, como problemas de conexão à internet e falta de equipamentos apropriados, o que prejudicou o desempenho no trabalho remoto. Batista e Wunsch (2024) relataram que os servidores do INSS enfrentaram dificuldades relacionadas à falta de equipamentos adequados e uma infraestrutura tecnológica precária, o que impactou negativamente tanto a eficiência do trabalho quanto a saúde física dos trabalhadores. Binotto *et al.* (2024) identificaram desafios semelhantes entre professores da Universidade Federal da Grande Dourados, com 43% dos docentes avaliando negativamente o suporte institucional oferecido, principalmente em relação à adaptação às plataformas digitais e à carência de treinamentos.

A análise dos artigos do *corpus* revela que os problemas relacionados ao teletrabalho no setor público brasileiro estão interligados, criando um cenário complexo de dificuldades para

servidores e gestores. A ausência de diretrizes claras e as dificuldades de supervisão e controle aumentam a pressão por resultados, podendo levar à sobrecarga de trabalho e à desorganização da rotina, o que, por sua vez, gera estresse e ansiedade. A comunicação ineficaz intensifica o isolamento social e contribui para enfraquecer os vínculos institucionais, impactando negativamente a saúde mental dos trabalhadores. Além disso, a falta de suporte institucional e de infraestrutura adequada podem afetar diretamente a saúde física, o bem-estar e a produtividade dos teletrabalhadores.

Com base nos achados, foi desenvolvido um mapeamento da literatura, consolidando o alcance do primeiro objetivo específico: relacionar os desafios da gestão do teletrabalho na administração pública, identificados por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura. No presente estudo, os desafios foram categorizados com base na abordagem sociotécnica (Quadro 2), o que permitiu uma análise integrada dos diferentes aspectos que impactam o teletrabalho, incluindo infraestrutura tecnológica e condições ergonômicas (subsistema técnico), o bem-estar, características sociodemográficas e as interações humanas (subsistema pessoal), e as práticas de gestão, políticas e procedimentos gerenciais (subsistema organizacional).

O Quadro 3 fornece o panorama da literatura sobre as principais dificuldades enfrentadas no teletrabalho no setor público brasileiro.

Quadro 3 – Desafios do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras

Subsistema Técnico	
Desafios	Autores
Falta de infraestrutura adequada (equipamentos, tecnologia e/ou mobiliário)	Antunes e Fischer (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Leite e Lemos (2021); Pandini e Pereira (2021); Pereira <i>et al.</i> (2021); Santos e Reis (2021); Guimaraes <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Mourao <i>et al.</i> (2023); Batista e Wunsch (2024); Binotto <i>et al.</i> (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024); Medeiros e Aires (2024)
Impactos na saúde física (ergonomia inadequada)	Pereira <i>et al.</i> (2021); Guimaraes <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Batista e Wunsch (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Dificuldades para registrar as atividades	Santos e Reis (2021); Pandini e Pereira (2021)
Subsistema Pessoal	
Desafios	Autores
Impactos na saúde mental, estresse e ansiedade	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Guimaraes <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Gutierrez-Ruivo <i>et al.</i> (2023); Vicente e Rotenberg (2023); Batista e Wunsch (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)

Continua na próxima página

Quadro 3 – Desafios do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras (continuação)

Subsistema Técnico (continuação)	
Desafios	Autores
Conflito entre trabalho e vida familiar	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Santos e Reis (2021); Aguiar <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Batista e Wunsch (2024); Binotto <i>et al.</i> (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Desafios acentuados pela desigualdade de gênero	Aguiar <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Vicente e Rotenberg (2023); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Isolamento social	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Pereira <i>et al.</i> (2021); Aguiar <i>et al.</i> (2022); Matias e Mallagoli (2022); Medeiros e Aires (2024)
Desorganização da rotina de trabalho	Aguiar <i>et al.</i> (2022); Santos e Reis (2021); Gutierrez-Ruivo <i>et al.</i> (2023); Vicente e Rotenberg (2023); Binotto <i>et al.</i> (2024); Candido e Alencar (2024); Medeiros e Aires (2024)
Sobrecarga de trabalho	Antunes e Fischer (2020); Leite e Lemos (2021); Aguiar <i>et al.</i> (2022); Guimaraes <i>et al.</i> (2022); Previtali e Fagiani (2022); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Vicente e Rotenberg (2023); Batista e Wunsch (2024); Binotto <i>et al.</i> (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Subsistema Organizacional	
Desafios	Autores
Falta de diretrizes claras e transparência na adesão ao teletrabalho	Antunes e Fischer (2020); Leite e Lemos (2021); Pandini e Pereira (2021); Santos e Reis (2021)
Falta de suporte institucional	Santos e Reis (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Batista e Wunsch (2024); Binotto <i>et al.</i> (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Dificuldades de supervisão e controle	Filardi, Castro e Zanini (2020); Leite e Lemos (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022)
Ausência de <i>feedbacks</i> e orientações dos gestores	Filardi, Castro e Zanini (2020); Mourao <i>et al.</i> (2023); Leite e Lemos (2021); Santos e Reis (2021); Batista e Wunsch (2024)
Aumento da cobrança por resultados	Pandini e Pereira (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Souza (2022); Mourao <i>et al.</i> (2023); Batista e Wunsch (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Problemas de comunicação	Filardi, Castro e Zanini (2020); Santos e Reis (2021); Candido e Alencar (2024)
Perda de vínculo com a organização	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022)

Fonte: Autoria própria (2025).

A partir desse mapeamento, foi possível alinhar a base teórica com as dificuldades do setor público na gestão do teletrabalho, conforme os achados da RSL. Esse alinhamento permitiu delinear de forma mais clara o caminho para a elaboração da ferramenta de avaliação da gestão do teletrabalho em universidades públicas, segundo objetivo específico do estudo. Os detalhes desse processo serão abordados na próxima seção.

4.2 Elaboração da Ferramenta

A primeira proposta para a ferramenta de avaliação do gerenciamento do teletrabalho em organizações públicas foi desenvolvida por meio de um questionário de autorrelato, com questões fechadas e organizadas em blocos temáticos. Os blocos foram definidos a partir dos achados da literatura e categorizados conforme os subsistemas técnico, pessoal e organizacional da abordagem sociotécnica (Bélanger; Watson-manheim; Swan, 2013).

Além disso, foram incluídas perguntas sociodemográficas, como cargo, setor e tempo de teletrabalho, visando traçar o perfil dos respondentes e relacionar as respostas ao contexto específico de cada grupo de trabalhadores. A coleta de dados demográficos é importante para interpretar os resultados de forma contextualizada, permitindo análises comparativas entre diferentes perfis de trabalhadores e identificando possíveis variáveis moderadoras nas respostas (Marconi; Lakatos, 2022). A versão preliminar da ferramenta está disponível no Apêndice A.

Optou-se por um questionário fechado com o método de autorrelato, visto que são amplamente utilizados para a mensuração de aspectos subjetivos e percepções individuais, como é o caso do presente estudo (Diener; Lucas, 2000). Esse tipo de instrumento facilita a análise estatística e permite a quantificação das respostas, o que é fundamental para garantir a objetividade na avaliação das percepções dos trabalhadores.

A avaliação do gerenciamento do teletrabalho em universidades públicas se baseará nas percepções dos trabalhadores quanto às condições sociotécnicas. Assim, os desafios mapeados na literatura foram categorizados em três dimensões principais: infraestrutura e tecnologia (subsistema técnico), saúde, bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (subsistema pessoal), e gestão, supervisão e suporte organizacional (subsistema organizacional), alinhadas com o modelo conceitual proposto por Bélanger, Watson-Manheim e Swan (2013), que considera a interdependência entre tecnologia, pessoas e organização no gerenciamento do teletrabalho.

Seguindo essa estrutura, o questionário foi dividido em três blocos:

1. **Infraestrutura e Tecnologia (Subsistema Técnico)** – Avalia as condições tecnológicas e ergonômicas oferecidas aos teletrabalhadores, bem como o suporte técnico fornecido pela organização.
2. **Saúde, Bem-estar e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (Subsistema Pessoal)** – Foca nas percepções dos trabalhadores sobre o impacto do teletrabalho na sua saúde física e mental, além da capacidade de conciliar as demandas profissionais e pessoais.

3. Gestão, Supervisão e Suporte Organizacional (Subsistema Organizacional) – Aborda questões relacionadas à supervisão, metas, *feedback* e suporte gerencial no contexto do teletrabalho.

As questões foram elaboradas com base nos desafios identificados na Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e, em sua primeira versão, seguiram o formato da escala tipo Likert, com cinco pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente". Escalas desse tipo são amplamente utilizadas em pesquisas sociais, pois permitem medir a intensidade das opiniões e atitudes dos respondentes, facilitando a mensuração de aspectos como satisfação e percepção de suporte no teletrabalho (Marconi; Lakatos, 2022). Ademais, as escalas tipo Likert são particularmente úteis para captar nuances de concordância e discordância, o que torna possível identificar diferentes níveis de percepção entre os respondentes (Ferreira *et al.*, 2024).

O desenvolvimento das assertivas seguiu um processo estruturado. O primeiro passo foi a seleção dos itens com base nos achados da RSL, que possibilitou identificar os tópicos principais, como infraestrutura tecnológica, supervisão à distância, bem-estar dos trabalhadores e produtividade, dentre outros. Posteriormente, as questões foram elaboradas atendendo ao princípio psicométrico da representatividade teórica (Goulart *et al.*, 2012), garantindo que os itens escolhidos refletissem adequadamente as dimensões sociotécnicas do teletrabalho. Com isso, pretende-se possibilitar que a ferramenta identifique áreas que necessitam de intervenções ou suporte adicional por parte da gestão.

4.2.1 Questões do Subsistema Técnico

O primeiro bloco de assertivas refere-se ao subsistema técnico, com foco em captar as percepções dos trabalhadores sobre as condições materiais, tecnológicas e estruturais necessárias ao teletrabalho. As sentenças foram construídas para mensurar a avaliação dos aspectos relacionados à infraestrutura e às condições do ambiente físico, inclusive no que tange aos princípios de ergonomia. As assertivas que compuseram este bloco foram as seguintes:

1. A infraestrutura tecnológica fornecida pela organização (incluindo computador, periféricos, VPN, softwares e outros recursos necessários) é suficiente para realizar minhas atividades de teletrabalho de forma eficiente.
2. A conexão de internet disponível no local em que realizo teletrabalho é adequada para minhas atividades.
3. Eu disponho de computador e dos dispositivos necessários para realizar minhas atividades de teletrabalho.
4. A infraestrutura tecnológica no local em que realizo teletrabalho é suficiente para garantir que eu tenha acesso a todos os sistemas, softwares e documentos necessários para desempenhar minhas atividades.

5. Sinto que a infraestrutura tecnológica disponível no teletrabalho me permite ser tão produtivo(a) quanto no ambiente de trabalho presencial.
6. O software utilizado pela minha organização para o gerenciamento do teletrabalho é eficiente e fácil de usar.
7. Tenho facilidade em manter registros adequados das minhas atividades durante o teletrabalho.
8. Recebi orientações ou treinamentos sobre como organizar meu espaço de trabalho de maneira ergonômica no local em que realizo teletrabalho.
9. Disponho de um ambiente de trabalho ergonomicamente adequado no local em que realizo teletrabalho (em relação ao mobiliário, disposição dos equipamentos e iluminação do espaço).

Quadro 4 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Técnico e base teórica

Desafio identificado	Sentenças da ferramenta	Base teórica (RSL)
Infraestrutura tecnológica inadequada (equipamentos, conexão de internet ou softwares)	1, 2, 3, 4, 5	Antunes e Fischer (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Leite e Lemos (2021); Pandini e Pereira (2021); Pereira et al. (2021); Santos e Reis (2021); Guimarães et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Mourao et al. (2023); Batista e Wunsch (2024); Binotto et al. (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024); Medeiros e Aires (2024)
Dificuldades para registrar as atividades	6, 7	Santos e Reis (2021); Pandini e Pereira (2021)
Impactos na saúde física (relacionados à ergonomia e ambiente de trabalho)	8, 9	Pereira et al. (2021); Guimarães et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Batista e Wunsch (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)

Fonte: Autoria própria (2025).

Este bloco contemplou desafios mapeados na literatura, tais como insuficiência ou inadequação de equipamentos, instabilidade da conexão de internet, dificuldades de acesso aos sistemas corporativos e ausência de suporte ergonômico adequado. Além disso, foram incorporados itens que avaliam a facilidade de utilização das ferramentas institucionais destinadas à facilidade no uso das ferramentas institucionais de controle e ao registro das atividades.

4.2.2 Questões do Subsistema Pessoal

No âmbito do subsistema pessoal, as sentenças buscaram captar as percepções dos trabalhadores sobre como as condições individuais, familiares e psicossociais impactam sua experiência no teletrabalho. As sentenças que compõem este bloco são as seguintes:

10. Minha saúde física e mental no teletrabalho ou regime híbrido está melhor em comparação ao trabalho presencial.
11. Consigo equilibrar bem minhas responsabilidades profissionais e pessoais no teletrabalho.
12. Minha rotina de teletrabalho segue horários definidos e atividades planejadas.
13. Sinto que a carga de trabalho no teletrabalho é adequada e não me sobrecarrega.
14. Mesmo no teletrabalho, mantenho uma boa interação social com colegas e me sinto próximo(a) às pessoas da organização.
15. Sinto que minhas responsabilidades familiares e demandas domésticas não afetam o meu desempenho durante o teletrabalho.

Quadro 5 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Pessoal e base teórica

Desafio identificado	Sentenças da ferramenta	Base teórica (RSL)
Impactos na saúde mental, estresse e ansiedade	10	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Guimarães et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Gutierres-Ruivo et al. (2023); Vicente e Rotenberg (2023); Batista e Wunsch (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Conflito entre trabalho e vida familiar	11	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Santos e Reis (2021); Aguiar et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022); Batista e Wunsch (2024); Binotto et al. (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Desorganização da rotina de trabalho	12	Aguiar et al. (2022); Santos e Reis (2021); Gutierres-Ruivo et al. (2023); Vicente e Rotenberg (2023); Binotto et al. (2024); Candido e Alencar (2024); Medeiros e Aires (2024)
Sobrecarga de trabalho	13	Antunes e Fischer (2020); Leite e Lemos (2021); Aguiar et al. (2022); Guimarães et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Vicente e Rotenberg (2023); Batista e Wunsch (2024); Binotto et al. (2024); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Isolamento social	14	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Pereira et al. (2021); Aguiar et al. (2022); Matias e Mallagoli (2022); Medeiros e Aires (2024)
Desafios acentuados pela desigualdade de gênero	15	Aguiar et al. (2022); Previtali e Fagiani (2022); Vicente e Rotenberg (2023); Candido e Alencar (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)

Fonte: Autoria própria (2025).

O quadro evidencia que fatores subjetivos e contextuais afetam a vivência do teletrabalho e a capacidade de gerir as demandas profissionais. A articulação entre esses desafios e as sentenças propostas possibilita captar nuances das condições individuais e das dinâmicas familiares, permitindo uma compreensão mais sensível dos elementos que favorecem ou dificultam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores.

4.2.3 Questões do Subsistema Organizacional

No que tange ao subsistema organizacional, o objetivo das sentenças é avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão, os processos organizacionais e o suporte institucional oferecido no contexto do teletrabalho. As assertivas foram elaboradas para mensurar aspectos relacionados à existência de diretrizes e critérios claros para adesão ao teletrabalho, planejamento institucional, definição de metas, acompanhamento da execução das atividades, comunicação com colegas e gestores, feedback sobre o desempenho e percepção de pertencimento à equipe e à organização. As sentenças que compõem este bloco são as seguintes:

16. A organização fornece diretrizes e planejamento institucional claros para o teletrabalho.
17. Há equidade, transparência e oportunidade para todos os colaboradores aderirem ao teletrabalho.
18. A organização oferece apoio institucional suficiente para que o teletrabalho funcione adequadamente (como orientações, treinamentos, suporte técnico, etc.).
19. As metas estabelecidas pela gestão no teletrabalho são claras, viáveis e proporcionais à carga de trabalho.
20. Sinto que possuo autonomia suficiente para realizar minhas atividades sem precisar de constante supervisão.
21. Recebo, com a frequência adequada, feedback suficiente da gestão para acompanhar meu desempenho no teletrabalho.
22. A comunicação com meus supervisores e colegas é eficiente no teletrabalho.
23. Mesmo no teletrabalho, sinto-me parte integrante da equipe e da organização.

Os desafios organizacionais identificados guardam relação direta com a forma como as práticas de gestão são estruturadas, com o nível de suporte institucional disponível e com a qualidade dos fluxos de comunicação no teletrabalho. As sentenças elaboradas para essa dimensão permitem avaliar como essas dimensões estruturam o engajamento dos trabalhadores e influenciam a efetividade das políticas institucionais dos programas de teletrabalho.

Quadro 6 – Relação entre desafios, sentenças do Subsistema Organizacional e base teórica

Desafio identificado	Sentenças da ferramenta	Base teórica (RSL)
Falta de diretrizes claras e transparência na adesão ao teletrabalho	16, 17	Antunes e Fischer (2020); Leite e Lemos (2021); Pandini e Pereira (2021); Santos e Reis (2021)
Falta de suporte institucional	18	Santos e Reis (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Batista e Wunsch (2024); Binotto et al. (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Aumento da cobrança por resultados	19	Pandini e Pereira (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Souza (2022); Mourao et al. (2023); Batista e Wunsch (2024); Kadri-Filho e Lucca (2024)
Dificuldades de supervisão e controle	20	Filardi, Castro e Zanini (2020); Leite e Lemos (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022)
Ausência de feedbacks e orientações dos gestores	21	Filardi, Castro e Zanini (2020); Mourao et al. (2023); Leite e Lemos (2021); Santos e Reis (2021); Batista e Wunsch (2024)
Problemas de comunicação	22	Filardi, Castro e Zanini (2020); Santos e Reis (2021); Candido e Alencar (2024)
Perda de vínculo com a organização	23	Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2021); Santos, Sallaberry e Mendes (2022); Matias e Mallagoli (2022); Souza (2022)

Fonte: Autoria própria (2025).

Como se observa, o bloco possibilita identificar se a instituição dispõe de mecanismos suficientes para orientar as equipes e os gestores. A literatura revela que a vivência dos trabalhadores no teletrabalho é profundamente influenciada pela maturidade das práticas institucionais que sustentam esse regime. Quando as diretrizes são frágeis, incompletas ou pouco difundidas, tendem a surgir lacunas que dificultam a gestão cotidiana, comprometendo a execução das atividades e afetando as percepções de autonomia, pertencimento e confiança na organização.

4.2.4 Aplicação da Ferramenta

Com a primeira versão da ferramenta definida, foi possível avançar para a fase empírica do estudo, conforme descrito na Metodologia (seção 3.3). O processo de validação dos itens da ferramenta foi realizado por meio de procedimentos empíricos, como proposto por Ferreira *et al.* (2024). Esses procedimentos consistiram na aplicação da ferramenta junto a uma amostra de servidores públicos da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), seguida de entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa, visando aprofundar as percepções e identificar possíveis ajustes necessários nos itens do questionário. O roteiro de entrevistas está disponível no Apêndice B.

O objetivo deste processo empírico foi avaliar a adequação dos itens em relação ao contexto do teletrabalho em universidades públicas, possibilitando a coleta de dados sobre a

realidade vivida pelos participantes. Procedimentos empíricos são uma forma eficaz de verificar se os itens do questionário estão mensurando adequadamente os construtos propostos, permitindo a observação direta de como os itens funcionam em um ambiente prático (Ferreira *et al.*, 2024).

As entrevistas desempenharam um papel importante nesse processo, pois permitiram explorar de forma mais detalhada as percepções dos participantes sobre os temas abordados na ferramenta, e sobre a ferramenta em si. 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. A próxima seção detalhará melhor os resultados desta fase do estudo.

4.3 Validação da Ferramenta de Avaliação das Condições Sociotécnicas do Teletrabalho

Esta subseção apresenta a análise dos resultados coletados por meio da aplicação da ferramenta e das entrevistas com servidores da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). A análise de resultados desta etapa, alinhada ao terceiro objetivo específico da pesquisa, visa testar e validar a ferramenta de avaliação, isto é, o questionário preliminar proposto. O propósito da análise é compreender o que precisa ser ajustado na ferramenta, seja em sua estrutura, formulação dos itens, formato das respostas ou na inclusão de aspectos eventualmente não contemplados.

4.3.1 Descrição da Coleta de Dados

Por considerações éticas durante a fase empírica da pesquisa, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa UTFPR – MD (sob o protocolo nº 85323124.0.0000.0165). Todos os participantes foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de responder ao questionário; e o Termo de Consentimento para Uso de Imagem e Som de Voz (TCUISV) antes das entrevistas. Foi assegurado aos respondentes a confidencialidade das informações sobre eles, as quais foram mantidas sem revelar sua identidade.

Destaca-se que, no momento da submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em novembro de 2024, foi informado que o universo da pesquisa seria composto por 108 servidores da UFSB, número extraído do Relatório Institucional do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UFSB, que representava o dado oficial disponível naquele momento. Após a aprovação do projeto pelo CEP, que ocorreu em fevereiro de 2025, foi realizada, já na etapa de operacionalização da pesquisa, uma consulta à UFSB para obter a lista atualizada dos servidores com adesão formal ao PGD, e que se encontravam em regime de teletrabalho. A resposta oficial continha uma relação de 157 servidores vinculados ao PGD, muito mais do que o dado inicialmente considerado.

Por ter sido informado ao CEP um quantitativo menor do que o verificado no momento da coleta de dados, essa situação representou uma limitação metodológica do estudo. Em cumprimento às normas éticas e às informações previamente submetidas e aprovadas pelo Comitê, o questionário foi enviado apenas a 108 servidores previstos no projeto originalmente aprovado, não sendo possível expandir o universo da pesquisa para alcançar o total atualizado de 157 participantes, a fim de não ultrapassar os parâmetros autorizados. A seleção desses 108 participantes se deu com base em um critério de representatividade, buscando contemplar diferentes setores e unidades da Instituição. Essa limitação restringiu o alcance da amostra, mas não prejudicou os objetivos pretendidos, visto que o foco era a obtenção de dados suficientes para a validação semântica da ferramenta proposta.

A partir da lista informada pela Instituição, foi possível realizar o envio individual de 108 convites para participação na pesquisa, via e-mail. Contudo, o questionário obteve apenas 39 respostas. Embora seja recorrente a dificuldade na obtenção de respostas em pesquisas realizadas por meio de formulários online, é possível que outros fatores tenham contribuído para essa baixa participação. Entre eles, destaca-se o fato de que outras pesquisas sobre o teletrabalho haviam sido aplicadas recentemente na instituição, tanto por pesquisadores acadêmicos, quanto pela própria Comissão do Programa de Gestão e Desempenho.

Além disso, considerando o contexto institucional, observa-se que a categoria dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) demonstra interesse na manutenção do PGD, o que pode ter gerado um possível receio de que qualquer avaliação negativa pudesse ser interpretada como contrária à continuidade do programa, questão que será melhor debatida mais adiante.

Nesse contexto, e tendo em vista que o objetivo da fase empírica não era elaborar um diagnóstico institucional sobre o teletrabalho na UFSB, mas sim testar e validar a ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho, optou-se por não intensificar a divulgação da pesquisa quantitativa. Em vez disso, foi realizada a seleção intencional de 12 (doze) participantes que responderam ao questionário, os quais foram convidados a participar da etapa qualitativa, por meio de entrevistas.

A seleção seguiu os seguintes critérios: representação de diferentes setores, diversidade de faixa etária e de gênero, bem como a inclusão de servidores ocupantes de funções gerenciais e não gerenciais. O intuito foi captar diferentes perspectivas e vivências em relação ao teletrabalho.

Assim, embora o questionário tenha obtido 39 respostas, a análise dos resultados considerou somente os dados desses 12 participantes. A escolha de uma amostra intencional, composta por participantes que contribuiriam tanto com dados quantitativos quanto qualitativos, permitiu realizar uma triangulação metodológica (Denzin, 2017).

Essa triangulação possibilitou verificar a validade semântica da ferramenta, ou seja, aprofundar a análise em relação aos citados critérios de clareza, coerência, aplicabilidade e abrangência temática. Um caminho metodológico para avaliar a validade semântica é aplicar o instrumento em um grupo reduzido de pessoas da população-alvo e, em seguida, realizar

entrevistas ou rodas de conversa para identificar dúvidas, confusões ou sugestões (Pasquali, 2010).

Para tanto, a entrevista foi organizada em dois momentos. Primeiramente, buscou-se verificar as percepções sobre as condições reais do teletrabalho na instituição, permitindo avaliar a convergência entre as experiências dos participantes e as respostas fornecidas ao questionário. O segundo momento consistiu em um conjunto de perguntas para avaliar diretamente o instrumento, abordando aspectos como clareza das instruções, compreensão dos itens, cobertura temática, aplicabilidade e utilidade prática. Esse conjunto de perguntas ajudou a identificar eventuais falhas de compreensão, limitações e lacunas da ferramenta.

4.3.2 Tratamento e Análise dos Dados Empíricos

O tratamento dos dados coletados foi conduzido de acordo com sua natureza (quantitativa ou qualitativa). Os dados quantitativos, provenientes da aplicação do questionário, foram organizados e tabulados em uma planilha no Microsoft Excel, software que permitiu a visualização das respostas individuais dos participantes, bem como o cálculo das médias gerais de avaliação por item e por subsistema. Como mencionado anteriormente, foram consideradas apenas as respostas dos 12 participantes selecionados. Para a análise desses dados, recorreu-se à análise estatística descritiva, cuja finalidade foi sintetizar e descrever as informações coletadas, possibilitando identificar os padrões e tendências nas respostas.

Em relação aos dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, foi realizado o processo de transcrição das gravações, com o auxílio da ferramenta *Speech-to-Text* do Google Cloud, e, em seguida, com revisão manual pela pesquisadora. As transcrições buscaram manter a fidedignidade das falas, preservando seu sentido e conteúdo. No entanto, foram suprimidas ou ajustadas informações que pudessem gerar identificação dos participantes, como menções a nomes, setores, funções ou situações específicas. Por isso, alguns trechos foram editados para garantir o anonimato, mas sem alterar o sentido ou prejudicar a integridade das informações.

As transcrições foram organizadas em arquivos de texto e, em seguida, submetidas a um processo de leitura analítica e reflexiva. Essa etapa envolveu múltiplas leituras do material, bem como uma análise profunda e imersiva. Foram feitas anotações, marcações e destaques de trechos considerados relevantes para discutir padrões de comportamento, contradições, pontos de convergência e divergência nas percepções dos entrevistados.

Para facilitar o cruzamento entre os dados quantitativos e qualitativos, foi elaborada uma tabela no Excel. O propósito desse cruzamento foi verificar, individualmente, se as percepções expressas nas respostas ao questionário convergiam com as falas dos participantes durante as entrevistas.

No presente estudo, optou-se por uma abordagem de interpretação predominantemente qualitativa, a fim de compreender os sentidos atribuídos e os fatores subjetivos que permeiam a experiência dos servidores da universidade no teletrabalho. Tal abordagem requer do pes-

quisador um trabalho minucioso de leitura, interpretação e comparação, no qual é necessário “procurar o sentido das palavras e frases, captar as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório e reconhecer o essencial” (Laville; Dionne, 1999, p. 214).

Os dados foram constantemente revisitados, e isso levou a uma maior compreensão dos significados atribuídos tanto em relação às experiências no teletrabalho quanto em relação à avaliação da ferramenta proposta.

4.3.3 Considerações sobre Dinâmicas Subjetivas na Coleta de Dados

Com o avanço da fase empírica da pesquisa, tornou-se evidente uma nuance de natureza subjetiva¹: as percepções dos participantes em relação à confiança no uso dos dados e às eventuais repercussões da pesquisa. Apesar das garantias formais de anonimato e confidencialidade, obtidas por meio dos Termos de Consentimento, alguns relatos revelaram um receio quanto às possíveis consequências decorrentes da participação. Houve participantes que manifestaram preocupação de que os dados coletados pudessem ser utilizados não como subsídio para promover melhorias, mas, eventualmente, como justificativa para restringir ou até extinguir o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e, conseqüentemente, o próprio teletrabalho.

Algumas falas ilustram claramente esse sentimento:

- Acredita que o questionário pode ajudar a identificar áreas que precisam de mais suporte? (Entrevistadora)
- (...) Acho que é muito claro pra todo mundo que é do interesse dos servidores manter o teletrabalho. Então, não sei se todo mundo vai responder com total sinceridade. Pelo que converso, o teletrabalho é algo muito bom para a maioria. (Participante 12)

E ainda:

- Acredita que o questionário pode ajudar a identificar áreas que precisam de mais suporte? (Entrevistadora)
- Acho que sim, se as pessoas forem sinceras nas respostas. Mas existe o risco de os servidores não quererem demonstrar as dificuldades por receio de que isso seja usado contra o teletrabalho. (Participante 4)
- O anonimato torna o questionário mais efetivo? (Entrevistadora)
- Mesmo com anonimato, ainda é uma questão delicada. Existe o risco de que os resultados, em vez de motivar melhorias, sejam usados como justificativa para encerrar o teletrabalho. (Participante 4)

¹ Neste trabalho, a subjetividade é compreendida como o conjunto de valores, crenças, atitudes e opiniões dos indivíduos (Minayo, 2001). A pesquisa social é caracterizada pelo “profundo sentido dado pela subjetividade” (Minayo, 2001, p. 11), isto é, pelo modo como os indivíduos percebem, interpretam e atribuem sentido às suas experiências.

Esse receio impacta diretamente a espontaneidade e a sinceridade das respostas, configurando-se como um fator relevante a ser considerado para o aprimoramento da ferramenta e para a definição de estratégias de comunicação associadas à sua aplicação. E, sobretudo, para a análise e interpretação dos resultados.

A análise dos dados empíricos revelou indícios de comportamentos que podem ser interpretados como mecanismos de desejabilidade social, como cautela ao fazer críticas, e uma possível preocupação em atender às expectativas sociais, de forma consciente ou não (Tourangeau; Yan, 2007). O contexto de aplicação da pesquisa pode ter contribuído para esses comportamentos, uma vez que os respondentes podem ter se sentido avaliados. Trata-se de um elemento crítico a ser considerado na interpretação dos dados quantitativos captados pela ferramenta, pois evidencia que o formato atual possui limitações para capturar a realidade percebida pelos participantes.

Essas limitações não estão necessariamente associadas à falta de clareza dos itens, mas, sobretudo, à influência de fatores subjetivos ligados ao contexto — especialmente o receio sobre o uso dos dados, a cultura organizacional e a motivações políticas —, os quais impactam diretamente a fidedignidade das respostas obtidas, particularmente quando estas envolvem temas sensíveis.

No caso da presente pesquisa, há temas que podem ser considerados sensíveis pois envolvem julgamentos sobre rotinas de trabalho, desempenho, superiores hierárquicos ou processos organizacionais. Pesquisas sobre temas sensíveis tendem a acionar mecanismos de desejabilidade social, levando os participantes a ajustar suas respostas, seja por uma tentativa consciente de evitar julgamentos, seja pelo desejo inconsciente de manter uma imagem positiva (Tourangeau; Yan, 2007). Esse efeito é ainda mais evidente quando se utilizam escalas que exigem julgamentos subjetivos, como é o caso das escalas do tipo Likert, nas quais as opções intermediárias frequentemente são utilizadas como estratégia de autoproteção (Fowler, 2014).

A análise conduzida no presente estudo, detalhada a seguir, aponta indícios da presença desses comportamentos, reforçando a necessidade de refletir criticamente sobre o formato do questionário, a redação das assertivas e os possíveis impactos que esses fatores subjetivos exercem sobre a fidedignidade das respostas dos participantes.

Nesse contexto, reforça-se a importância do ambiente de confiança institucional para a efetividade da coleta de dados e, por consequência, para a qualidade das informações obtidas. Essas e outras questões serão exemplificadas e discutidas ao longo das próximas subseções.

4.3.4 Caracterização da Amostra

A amostra é composta por servidores técnico-administrativos de diferentes setores da instituição, sendo cinco do sexo masculino e sete do sexo feminino. Três participantes exercem funções de gestão de equipes, liderando de uma a cinco pessoas. Quanto ao regime de teletrabalho, apenas um participante está em regime de teletrabalho integral, enquanto os demais atuam no modelo de teletrabalho parcial. Neste grupo, observa-se uma variação no padrão

de comparecimento presencial: alguns servidores realizam suas atividades presencialmente na Universidade diariamente, em meio período, e trabalham de casa em outro turno; enquanto outros se deslocam até a instituição duas ou mais vezes por semana, cumprindo expediente nos dois turnos nos dias presenciais.

Em relação à faixa etária, a distribuição dos participantes está apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição dos participantes por faixa etária

Faixa etária	Quantidade de participantes
30 a 34 anos	3
35 a 39 anos	3
40 a 44 anos	3
45 a 49 anos	2
50 a 54 anos	1
Total	12

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao tempo de serviço na instituição, verifica-se que a maior parte dos participantes (oito servidores) possui mais de dez anos de vínculo com a UFSB, o que sugere um perfil de profissionais com trajetória consolidada na instituição. Três participantes têm entre nove e dez anos de tempo de serviço e apenas um possui entre sete e oito anos.

Tabela 5 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço na instituição

Tempo de serviço na instituição	Quantidade de participantes
De 7 a 8 anos	1
De 9 a 10 anos	3
Mais de 10 anos	8
Total	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de adesão ao teletrabalho, conforme o questionário, sete servidores afirmam possuir entre um e dois anos de experiência no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Três participantes afirmam estar em teletrabalho há mais de dois anos e dois dizem ter aderido há menos de um ano.

4.3.5 Inconsistências em Respostas de Caracterização da Amostra

No questionário, dois participantes indicaram residir em município distinto da sede da Universidade. No entanto, durante a entrevista, verificou-se que um terceiro participante também sempre residiu em cidade longe da sede, embora tenha assinalado no questionário uma resposta divergente de sua realidade.

De forma semelhante, observou-se uma inconsistência na resposta de outra participante, que assinalou realizar suas atividades de teletrabalho em local diverso de sua residência. Porém, em sua entrevista, ficou claro que sempre executou o teletrabalho em sua própria casa, o que indica um equívoco pontual no preenchimento do questionário.

Tal tipo de inconsistência é relativamente comum em pesquisas que utilizam instrumentos autoaplicáveis, sobretudo quando as perguntas envolvem informações que, para o respondente, são consideradas óbvias no seu contexto, levando a respostas automáticas ou desatentas (Groves *et al.*, 2009). O processo de resposta a questionários envolve múltiplas etapas cognitivas: compreensão da pergunta, recuperação da informação, elaboração do juízo e formulação da resposta (Tourangeau; Rips; Rasinski, 2000). Lapsos podem ocorrer quando o participante, por distração, cansaço ou excesso de familiaridade com o tema, fornece uma resposta que não corresponde exatamente à sua realidade.

Erros desse tipo são classificados como “erros de resposta” (*response errors*) e podem ser não intencionais, oriundos de desatenção, lapsos momentâneos ou até de comportamentos heurísticos, nos quais o respondente fornece respostas rápidas sem refletir plenamente sobre o conteúdo (Groves *et al.*, 2009). Esses erros são mais prováveis quando o respondente percebe a pergunta como trivial, simples ou autoexplicativa, relaxando o controle cognitivo no momento da resposta (Tourangeau; Rips; Rasinski, 2000).

Portanto, trata-se de um tipo de inconsistência que não compromete, necessariamente, a validade dos dados, uma vez que lapsos dessa natureza são esperados em instrumentos de autopreenchimento e fazem parte dos riscos inerentes à coleta por meio de questionários. Nesses casos, é fundamental considerar que eventuais erros individuais tendem a se diluir quando se trabalha com um número maior de respondentes. Por isso, recomenda-se que a aplicação do instrumento seja realizada com o maior número possível de participantes, de forma a aumentar a robustez e a confiabilidade das informações coletadas, reduzindo o impacto de respostas isoladas que possam apresentar imprecisões pontuais (Groves *et al.*, 2009; Tourangeau; Rips; Rasinski, 2000).

Observou-se, ainda, que as respostas à questão sobre o tempo de teletrabalho apresentam indícios de imprecisão. Durante as entrevistas, ficou evidente que alguns participantes consideraram, na resposta ao questionário, o período de teletrabalho emergencial, adotado de forma excepcional durante a pandemia de Covid-19 (2020–2021), enquanto outros tomaram como referência o início do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição, seja na fase piloto, iniciada em 2022, seja na sua implementação definitiva, em 2023.

O Participante 7 relatou essa incerteza ao ser questionado sobre a clareza do questionário:

Teve só uma questão [que gerou dúvida]; era sobre tempo no teletrabalho... se era desde o início da pandemia ou só na fase atual.
(Participante 7)

Isso reforça a importância de redigir perguntas com maior grau de especificidade. Por isso, para a versão definitiva do questionário, é recomendável incluir uma observação como: “Considere apenas o período a partir da sua adesão formal ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).”

Outra questão foi debatida pela Participante 12, em relação à pergunta “Sua chefia está à distância ou presencialmente na sede?”. Ela relata:

Quando eu li essa pergunta, eu fiquei pensando que ‘à distância’ poderia ser pra pessoas que estão trabalhando de outra cidade, 100% remoto. Por exemplo, tem gente que está no 100% remoto, então essa pessoa está realmente à distância. Já ‘presencialmente na sede’ seria quem está 100% presencial. E aí faltou a opção de quem está no PGD híbrido, como é o caso do meu chefe, que faz dois dias presenciais e três em casa. Então eu achei que essa questão ficou dúbia. Eu acho que respondi ‘presencialmente’, mas não tenho certeza. Acho que essa pergunta deveria ter uma opção dizendo PGD híbrido e PGD 100%, porque aí ficaria mais claro. (Participante 12)

Esse apontamento revela que a categorização binária proposta na questão — “à distância” ou “presencialmente na sede” — não contempla adequadamente a realidade dos modelos híbridos, gerando ambiguidade interpretativa.

4.3.6 Resultados Quantitativos Gerais

Após as questões iniciais destinadas à caracterização sociodemográfica dos respondentes, constavam as assertivas organizadas em três blocos temáticos, correspondentes aos subsistemas avaliados na ferramenta: Subsistema Técnico (questões 1 a 9), Subsistema Pessoal (questões 10 a 15) e Subsistema Organizacional (questões 16 a 23).

Cada participante foi convidado a atribuir uma pontuação a cada assertiva, conforme a escala ordinal apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Escala de respostas utilizada no questionário

Pontuação	Resposta
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Não concordo nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo da média das respostas atribuídas a cada assertiva, foi considerada a soma das pontuações dividida pelo número de respondentes válidos. Em seguida, foi calculada a média por subsistema, obtida pela média aritmética das pontuações das assertivas que compõem cada bloco.

Os resultados obtidos indicam que o Subsistema Pessoal apresentou a maior média de avaliação (4,14), indicando percepções predominantemente positivas em relação às condições individuais, como saúde, rotina e gestão pessoal do trabalho no contexto do teletrabalho.

O Subsistema Técnico obteve média de 3,78, o que indica uma percepção moderadamente positiva, mas com indícios de limitações ou desafios pontuais, sobretudo no que se refere à organização ergonômica do espaço de trabalho em casa e ao software utilizado para registro das atividades (o Polare).

Por sua vez, o Subsistema Organizacional apresentou a menor média (3,47), o que revela uma percepção menos favorável quanto às dimensões relacionadas ao apoio institucional, às diretrizes, à clareza das metas, à comunicação e ao *feedback* no âmbito da gestão do teletrabalho na instituição.

A análise dos dados quantitativos revela padrões de comportamento que refletem o contexto normativo e institucional que rege o teletrabalho nas universidades públicas brasileiras. Observa-se que as assertivas que apresentaram médias elevadas são relacionadas às condições cuja responsabilidade é atribuída ao próprio servidor que adere ao PGD, indicando uma tendência dos respondentes a avaliar positivamente esses aspectos, como é possível observar na Tabela 7.

Tabela 7 – Assertivas com maiores médias de avaliação

Assertiva	Média
2. A conexão de internet disponível no local em que realizo teletrabalho é adequada para minhas atividades.	4,50
3. Eu disponho de computador e dos dispositivos necessários para realizar minhas atividades de teletrabalho.	4,42
4. A infraestrutura tecnológica no local em que realizo teletrabalho é suficiente para garantir que eu tenha acesso a todos os sistemas, softwares e documentos necessários para desempenhar minhas atividades.	4,50
20. Sinto que possuo autonomia suficiente para realizar minhas atividades sem precisar de constante supervisão.	4,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados não parecem ser casuais. É um padrão que dialoga diretamente com as determinações normativas que regem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da administração pública federal. O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que institui o PGD no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece expressamente no artigo 9º, inciso IV, que: “o teletrabalho terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público” (Brasil, 2022a).

Da mesma forma, a Portaria UFSB nº 172/2024, que institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal do Sul da Bahia, reforça essa lógica ao estabelecer que é responsabilidade do participante “custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho” (UFSB, 2024). A internalização dessa responsabilização normativa é visível nos resultados obtidos. O alto índice de respostas positivas nas questões relativas à infraestrutura pessoal e à autonomia reflete, em grande medida, a compreensão de que essas são condições obrigatórias para adesão e permanência no teletrabalho.

Por outro lado, verifica-se que as assertivas que tratam de responsabilidades institucionais, como fornecimento de diretrizes, apoio organizacional, orientação e acompanhamento, obtiveram médias mais baixas, revelando uma percepção mais crítica dos participantes em relação ao suporte fornecido pela organização, conforme demonstrado na Tabela 8.

Essa discrepância evidencia, de um lado, a responsabilização individual pela autogestão no teletrabalho e, de outro, a fragilidade de práticas institucionais que deveriam assegurar con-

Tabela 8 – Assertivas com menores médias de avaliação

Assertiva	Média
8. Recebi orientações ou treinamentos sobre como organizar meu espaço de trabalho de maneira ergonômica no local em que realizo teletrabalho.	2,25
16. A organização fornece diretrizes e planejamento institucional claros para o teletrabalho.	2,83
18. A organização oferece apoio institucional suficiente para que o teletrabalho funcione adequadamente (como orientações, treinamentos, suporte técnico, etc.).	2,58
21. Recebo, com a frequência adequada, <i>feedback</i> suficiente da gestão para acompanhar meu desempenho no teletrabalho.	2,67

Fonte: Dados da pesquisa.

dições mais claras e estruturadas para o seu funcionamento. Além disso, os dados permitem inferir que, possivelmente, os participantes se sentem mais confortáveis e seguros para emitir avaliações negativas quando estas dizem respeito a aspectos interpretados como fora de sua esfera de responsabilidade direta, ou seja, que estão sob responsabilidade da Instituição. Por outro lado, pode haver uma maior cautela ou um viés positivo nas avaliações das assertivas percebidas como responsabilidades do próprio servidor.

Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas permitiram aprofundar essa análise, pela verificação, a partir dos relatos dos participantes, de em que medida as avaliações quantitativas se confirmam ou contradizem, configurando o processo de triangulação dos dados.

4.3.7 Triangulação dos Dados: Análise de Convergência entre Respostas Quantitativas e Qualitativas

A triangulação dos dados coletados na fase empírica foi realizada por meio de uma análise de convergência semântica. Tal análise é uma etapa importante para a validação de instrumentos de pesquisa, visto que permite verificar o alinhamento entre os significados atribuídos pelos respondentes e os construtos teóricos que se pretende mensurar (Pasquali, 2010).

Para viabilizar a análise de convergência semântica entre os dados quantitativos e qualitativos, foi utilizada a planilha do Excel, contendo as respostas individuais dos participantes ao questionário. A partir desse material, realizou-se uma comparação entre as percepções verbalizadas nas entrevistas e as respostas atribuídas no questionário, considerando cada participante, cada item e seu respectivo tema.

O processo de análise se deu pela reflexão e interpretação fundamentada na análise qualitativa de conteúdo. Esse tipo de análise exige a atuação ativa do pesquisador na categorização, interpretação e inferência dos dados, sendo a subjetividade uma característica inerente (Bardin, 2011). Nas pesquisas qualitativas, a interpretação dos dados é um processo que depende da interação do pesquisador com os significados produzidos pelos participantes, demandando sensibilidade teórica e rigor analítico (Flick, 2009).

No contexto específico da triangulação de dados, a integração de diferentes fontes e métodos permite aumentar a robustez dos achados, mas exige que o pesquisador adote critérios claros para interpretar convergências, divergências e ambiguidades (Denzin, 2017). Assim, a análise de convergência semântica realizada nesta pesquisa foi conduzida por meio de um julgamento interpretativo, no qual a pesquisadora analisou, caso a caso, se os relatos verbais confirmavam, contradiziam ou não dialogavam diretamente com as respostas registradas no questionário.

Para operacionalizar essa análise, foi adotada uma classificação qualitativa dos itens, que foram categorizados em quatro possibilidades: “Convergente”, quando havia plena concordância entre a resposta do questionário e a fala na entrevista; “Divergente”, quando as informações apresentavam contradições evidentes; “Neutro”, quando a fala era ambígua ou não permitia afirmar claramente convergência ou contradição; e “Não foi possível avaliar”, quando o tema não havia sido abordado na entrevista.

A cada classificação foi atribuída uma pontuação específica: 1 ponto para respostas classificadas como “Convergente”, -1 ponto para “Divergente” e 0 ponto para os casos de “Neutro” ou “Não foi possível avaliar”. A partir dessa pontuação, calculou-se um índice de convergência, obtido pela razão entre o número de respostas Convergentes e o total de respostas avaliáveis (considerando apenas Convergente e Divergente), expresso em percentual.

A tabela 9 demonstra, com exemplos, a planilha utilizada para analisar, por participante, a convergência de cada avaliação quantitativa com os respectivos relatos durante a entrevista. Cada guia da planilha continha a análise de convergência das respostas de um participante.

Tabela 9 – Classificação de convergência entre respostas do questionário e entrevistas

Questão	Tema	Resposta ao Questionário	Resposta à Entrevista	Convergência	Pontuação
1	Infraestrutura para atuar em teletrabalho	5 – Concordo totalmente	"não são razoáveis"	Divergente	-1
2	Conexão de internet	5 – Concordo totalmente	"a conexão é estável"	Convergente	1
3	Equipamentos pessoais (computador e periféricos)	5 – Concordo totalmente	"o computador que eu uso é um pouquinho ruim"	Divergente	-1

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante destacar que este procedimento não se confunde com análises estatísticas de correlação, como a correlação de Spearman, uma vez que não tem como objetivo mensurar a associação entre variáveis quantitativas. Trata-se, na verdade, de uma análise de convergência semântica entre dados provenientes de fontes distintas, que busca avaliar a consistência das percepções dos participantes no contexto da pesquisa. Essa abordagem foi considerada mais compatível com o presente estudo, que, ao combinar dados quantitativos e qualitativos, permitiu investigar mais profundamente a aderência da ferramenta aplicada à realidade percebida pelos respondentes.

4.3.8 Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Técnico

No que se refere ao Subsistema Técnico, observa-se que este foi o que apresentou a menor média de convergência entre respostas quantitativas e qualitativas, atingindo 88,78%. Esse dado, embora relativamente alto, é o menor quando comparado aos demais subsistemas, indicando que a percepção sobre as condições técnicas do teletrabalho é marcada por maior variação nas interpretações dos participantes. A Tabela 10 apresenta os resultados da análise de convergência referente às assertivas do Subsistema Técnico.

Tabela 10 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Técnico

Questão	Convergência (%)
1	91%
2	92%
3	92%
4	92%
5	82%
6	92%
7	75%
8	100%
9	83%
Média geral	88,78%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados sugerem que uma parcela dos servidores realizou investimentos pessoais para garantir condições adequadas de teletrabalho, o que, por um lado, explica a tendência de avaliações positivas nas questões que tratam da infraestrutura doméstica. Isso se confirma em relatos como os de alguns participantes:

A conexão é estável. Eu uso meu computador pessoal, que é bem melhor que o que uso na universidade. Na universidade, o computador é mais lento. Em casa, tenho equipamentos melhores, e meu rendimento é melhor em tudo. Em termos de estabilidade, tudo funciona melhor. (Participante 1)

A minha estrutura eu considero muito boa. Com a pandemia, fui me preparando para trabalhar remotamente. Na época, eu não tinha um computador só para mim, então comprei um computador, uma cadeira confortável, um apoio para os pés... montei minha estrutura. A internet em casa é tranquila. A infraestrutura que tenho é compatível com o que preciso. (Participante 3)

Eu tenho dois monitores, comprei uma cadeira ergonômica que atende à NR-17. Sobre o programa, o Polare, eu tenho algumas críticas, mas não em relação à infraestrutura. A internet é boa também, não tenho nada para reclamar. (Participante 7)

Por outro lado, apesar das avaliações na ferramenta indicarem percepções positivas sobre a infraestrutura doméstica, nem todos os participantes relataram possuir, de fato, condições

adequadas. Houve falas que claramente contrariavam as respostas atribuídas no questionário, indicando ausência de mobiliário ergonômico, dificuldades com a conexão de internet ou com os equipamentos. Isso revela que parte das respostas positivas pode estar associada a um mecanismo de autoproteção discursiva, uma vez que, conforme discutido anteriormente, os participantes tendem a superestimar as condições sob sua própria responsabilidade, especialmente em um contexto no qual a normativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) transfere integralmente aos servidores a responsabilidade pela infraestrutura necessária ao teletrabalho.

A Participante 4, por exemplo, avaliou de forma altamente positiva as assertivas relacionadas à infraestrutura, tecnologia e recursos disponíveis no teletrabalho, atribuindo a todas elas a nota 5 — “Concordo totalmente”. No entanto, seu relato na entrevista revela contradições bastante evidentes.

Ao ser perguntada sobre os equipamentos e mobiliário que dispõe em casa, ela afirma:

Acho que os que utilizo em casa não são razoáveis, não têm a mesma condição dos que tenho no trabalho. A estação de trabalho não é tão preparada quanto a que uso presencialmente, tanto em relação ao mobiliário quanto aos recursos tecnológicos. O computador, por exemplo, não é tão bom. A internet também não é boa: o roteador fica na sala e eu trabalho no quarto, então o sinal não é tão bom. A cadeira também não é adequada. Além disso, trabalho em um quarto que toma sol à tarde, então a temperatura não é muito agradável. (Participante P4)

Um comportamento semelhante ocorreu com a Participante P2, quanto ao item 9 do instrumento: “9. Disponho de um ambiente de trabalho ergonomicamente adequado no local em que realizo teletrabalho (em relação ao mobiliário, disposição dos equipamentos e iluminação do espaço).” A Participante 2 atribuiu a esse item a nota 4 — “Concordo parcialmente”. No entanto, ao ser questionada na entrevista, suas respostas indicaram uma realidade que não condiz com essa avaliação:

– Como você avalia a infraestrutura disponível para atuar em teletrabalho, incluindo conexão de internet, equipamentos (como computadores, monitores) e softwares necessários? (Entrevistadora)

– Eu acho razoável. Como é o meu equipamento, acho que está tranquilo. Mas, por minha culpa, eu não uso uma cadeira confortável nem uma mesa adequada. Normalmente, pego o notebook e sento no sofá. A ergonomia não é ideal, mas o notebook funciona bem para mim. (...) O ambiente poderia ser melhorado. Seria bom ter uma poltrona mais confortável, uma cadeira adequada, uma mesinha, tipo um escritório. Ainda não montei esse espaço. (Participante 2)

A resposta no questionário sugere que a Participante 2 considera dispor de um ambiente parcialmente adequado do ponto de vista ergonômico, o que contradiz suas falas na entrevista, uma vez que a condição descrita não se alinha à opção de concordância, mesmo que parcial, escolhida no questionário.

Esse cenário sugere que a participante pode ter experimentado algum grau de desconforto em avaliar negativamente suas próprias condições ergonômicas de teletrabalho.

O mesmo ocorre com a Participante 10, que atribuiu notas 4 e 5 às questões sobre as condições de infraestrutura da estação de trabalho em casa. No entanto, seu relato na entrevista expõe uma realidade mais crítica. A participante afirma:

O computador que eu uso é um pouquinho ruim. (...) No setor eu trabalho com duas telas, e em casa tenho que usar um notebook. Agora estou trabalhando com planilhas e é horrível trabalhar com planilha no notebook. E além disso, não tenho o software no equipamento: tenho que usar um Excel alternativo, que não é a mesma coisa. (Participante 10)

Ela ainda relata que, frequentemente, precisa se deslocar até a unidade presencial para realizar atividades que não consegue executar de casa, o que revela que a infraestrutura, na prática, não a atende plenamente. Essas incongruências não parecem decorrer de dificuldades de interpretação do questionário, mas sim de motivações ligadas à autoproteção discursiva e à desejabilidade social, já mencionadas.

O relato do Participante 6 ilustra o que aparenta ser uma dinâmica de negociação subjetiva nas percepções sobre as condições técnicas do teletrabalho. Ao ser questionado sobre a adequação de sua infraestrutura, ele afirma:

Sim, é adequado. Claro que, em termos de mobiliário, o que a universidade oferece fisicamente aqui é melhor. Aqui temos mesa apropriada, cadeira adequada... em casa, nem sempre temos esse conforto, a não ser que a gente mesmo invista. Mas nada que interfira na qualidade do serviço. O fato de não precisar acordar tão cedo ou perder tempo com transporte também compensa. (Participante 6)

Na fala, o participante reconhece que a infraestrutura física disponível na universidade é superior, sobretudo no que se refere às condições ergonômicas; mas relativiza tal desconforto ao considerar outros fatores que, para ele, compensam essas limitações: a eliminação do tempo de deslocamento e maior flexibilidade na organização da rotina diária.

Observa-se, portanto, que as avaliações atribuídas às condições técnicas não se dão de forma puramente objetiva, mas são permeadas por aspectos subjetivos como a comparação entre custos e benefícios. Com isso, eventuais desconfortos e limitações técnicas são minimizadas ou ressignificadas frente aos benefícios percebidos no teletrabalho, como a flexibilização da rotina.

Nota-se, ainda, que, mesmo ao admitir que sua estação de trabalho em casa não oferece o mesmo nível de conforto que o espaço institucional, o participante faz questão de enfatizar que tal condição “não interfere na qualidade do serviço”. Tal afirmação parece uma tentativa de validar a sua atuação no teletrabalho, reforçando a sua capacidade de atender às demandas de produtividade.

Essa fala demonstra que, durante a pesquisa, os participantes podem se sentir avaliados em relação ao seu desempenho. As respostas, às vezes, parecem motivadas por um discurso de defesa e validação do teletrabalho. Porém, o propósito da ferramenta não é avaliar o desempenho do servidor, tampouco responsabilizá-lo por eventuais dificuldades. Pelo contrário, a proposta do instrumento é diagnosticar em que medida a organização tem garantido, ou não, as condições necessárias para viabilizar um teletrabalho de qualidade, oferecendo apoio adequado aos trabalhadores.

Desse modo, os fenômenos observados foram interpretados como dados relevantes para aprimoramento da ferramenta de avaliação. É necessário reformular os itens do questionário de modo que sejam capazes de captar percepções sobre conforto, desafios, limitações e impactos na saúde, sem acionar a lógica da responsabilização individual. O instrumento deve ser construído de forma a permitir que o servidor reconheça eventuais dificuldades sem que isso seja percebido como um indicativo de inadequação ao teletrabalho, ou como um risco à sua permanência nessa modalidade.

O caminho metodologicamente mais adequado, além de eticamente mais sensível, é adotar uma abordagem que acolha as percepções dos servidores, permitindo que eles expressem suas experiências de maneira segura, sem que se sintam avaliados ou julgados. Dessa forma, o questionário poderá cumprir seu papel não apenas como ferramenta de diagnóstico, mas também como instrumento de escuta qualificada, capaz de produzir informações mais realistas, úteis e alinhadas aos princípios de gestão humanizada.

A análise das respostas dos Participantes 5 e 11 revela uma incongruência relevante em relação ao item 7 do questionário (“7. Tenho facilidade em manter registros adequados das minhas atividades durante o teletrabalho”).

Apesar de ter atribuído a nota máxima (“5 – Concordo totalmente”), seus relatos nas entrevistas evidenciam opiniões desfavoráveis quanto a essa dimensão:

– Quais são suas maiores dificuldades em relação ao teletrabalho? (Entrevistadora) – Alimentar o Polare com informações. Essa é a maior de todas. (...) (Participante 11)

O participante aprofunda sua crítica em outro trecho da entrevista:

Em diversos momentos eu tentei utilizar o Polare, chegar ali, adicionar as tarefas que eu tinha pra fazer, colocar prazo e tal. Só que o Polare já começa errado pelo seguinte ponto: como eu sou coordenador, ou seja, eu sou gestor de um determinado setor, eu cadastro minhas atividades e eu mesmo decido lá se eu fiz ou não fiz as atividades. Então, daí você já tira que não tem controle. Você não consegue ter um controle do que foi feito. (...) (Participante 11)

E continua com um relato de problemas técnicos que enfrentou utilizando o Polare, concluindo:

(...) E a gente acaba que... ou eu vou ficar correndo atrás de resolver o problema do Polare, ou eu vou resolver as atividades que eu tenho que fazer. Então, a gente acaba que dá prioridade pra executar as

atividades, porque se a gente não executar, aí é pior pra instituição.
(Participante 11)

Da mesma forma, a Participante 5 relata:

– O Polare atende às suas necessidades de forma satisfatória? (Entrevistadora) – As minhas necessidades? Eu acho que perco muito tempo cadastrando fielmente o que eu desenvolvo. Acho que poderia ter um meio mais prático, para perder menos tempo nisso. Sinto que cadastrar as atividades no Polare se tornou uma nova atividade que eu desenvolvo. (Participante 5)

E em outro trecho da entrevista, complementa:

– Nem sempre consigo registrar tudo adequadamente. Às vezes as atividades não se encaixam bem nas opções do Polare ou são complexas e levam dias. Prefiro concluir e depois registrar, mas acabo esquecendo partes. (Participante 5)

Diante desses relatos, observa-se uma clara dissonância entre a avaliação no questionário e a percepção manifestada verbalmente. A nota máxima sugere plena facilidade e ausência de dificuldades no registro das atividades, o que é contradito pelas declarações que posicionam essa como uma dificuldade enfrentada no teletrabalho. Esse dado reforça a hipótese da presença de um viés nas respostas ao questionário, possivelmente relacionado a um esforço de autopreservação discursiva, na tentativa de suavizar críticas em um instrumento formal, ainda que tais críticas sejam verbalizadas durante a entrevista.

Essa incongruência aponta para uma possível limitação na formulação da assertiva 7, cuja redação — “Tenho facilidade em manter registros adequados das minhas atividades durante o teletrabalho” — pode ter acionado, mais uma vez, a lógica de responsabilização individual, fazendo com que os respondentes interpretassem a pergunta como uma avaliação de sua própria conduta em relação ao registro das atividades, e não como uma apreciação crítica do sistema ou das condições oferecidas pela organização para esse fim.

Nessa perspectiva, ao invés de avaliar a funcionalidade e a usabilidade da ferramenta institucional disponibilizada (o sistema Polare), a assertiva pode ter sido compreendida como uma pergunta sobre o quanto o servidor cumpre adequadamente essa obrigação. Essa possível ambiguidade interpretativa pode ter inibido respostas mais críticas, levando alguns participantes a atribuir notas mais altas, mesmo quando verbalizam, nas entrevistas, frustrações significativas em relação ao processo de registro das atividades.

4.3.9 Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Pessoal

O subsistema pessoal apresentou a taxa de convergência entre os dados quantitativos e qualitativos de 92,75%, conforme demonstrado na Tabela 11. Esse resultado pode sugerir que os participantes se sentiram mais confortáveis para expressar percepções relacionadas a aspectos como saúde, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e bem-estar no contexto

do teletrabalho. Foram temas ligados a experiências diretamente vivenciadas pelos próprios servidores, o que pode ter tornado mais fácil para eles perceberem, refletirem e relatarem essas condições de forma coerente.

Tabela 11 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Pessoal

Questão	Convergência (%)
10	100%
11	100%
12	67%
13	100%
14	100%
15	100%
Média geral	92,75%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que, de modo geral, as condições do subsistema pessoal são avaliadas de forma consistentemente positiva pelos participantes, com efeitos benéficos sobre a motivação, relação com as responsabilidades de trabalho e qualidade de vida.

Quando questionado sobre os impactos do teletrabalho em sua motivação e produtividade, o Participante 7 afirma:

Sim, me sinto mais produtivo. Só de saber que posso trabalhar de casa, já me sinto mais motivado. O teletrabalho ressignificou minha rotina e a forma como vejo o trabalho. Hoje dou mais valor à proximidade com minha família. Tenho mais tempo para mim, para estudar, cuidar da saúde, dos meus hobbies. (Participante 7)

Ao ser questionada sobre as suas impressões em relação à saúde desde que aderiu ao PGD, a Participante 2 respondeu:

Melhorou, principalmente essa questão de tentar organizar mais os horários para fazer atividade física. Também melhorou a alimentação, porque aí tenho tempo de selecionar melhor o que vou comer, para não acabar trazendo qualquer coisa ou comendo na rua. Eu acho que melhorou muito. (Participante 2)

De forma semelhante, a Participante 9 compartilha percepções positivas, enfatizando as melhorias na organização da rotina e na gestão do tempo:

Não sei se impactou diretamente minha saúde física ou mental, mas em termos de preferência, gosto mais. Antes, eu tinha que sair cedo para o trabalho. Agora consigo ir para a academia e, em 15 minutos, já estou pronta no computador. Isso facilitou bastante. (Participante 9)

Esses relatos convergem para um entendimento de que o teletrabalho proporcionou ganhos tangíveis na qualidade de vida dos participantes, como a proximidade da família, cuidados

com a saúde, bons hábitos alimentares e facilidade de inserção de atividades físicas na rotina. Tais ganhos são associados ao bem-estar individual e, por consequência, favorecem a motivação e a produtividade no desempenho do trabalho.

Embora os dados, em geral, apontem percepções positivas em relação ao teletrabalho, alguns participantes trouxeram reflexões que merecem atenção, no que se refere à saúde mental. Esses apontamentos, embora não tenham sido predominantes, foram indicativos de que determinados aspectos da esfera emocional e psicológica dos servidores podem não ter sido plenamente capturados pelas assertivas do questionário. Por essa razão, tais aspectos serão aprofundados mais à frente, na subseção “Análise da Aplicabilidade e da Cobertura Temática”, quando serão discutidos os tópicos emergentes identificados durante a etapa qualitativa da pesquisa.

Quanto à coerência, as questões 10, 11, 13, 14 e 15 alcançaram uma taxa de convergência de 100%, um alinhamento expressivo entre as respostas dadas no questionário e os relatos verbais. Por outro lado, a questão 12 foi a única que apresentou uma taxa significativamente inferior, de 67%, o que indica um ponto de atenção na análise.

A assertiva correspondente à questão 12 foi: “Minha rotina de teletrabalho segue horários definidos e atividades planejadas.” A menor taxa de convergência nesse item pode ser explicada pelo fato de que, embora alguns participantes tenham atribuído notas altas no questionário, indicando concordância com a assertiva, durante as entrevistas eles relataram experiências que descrevem rotinas mais flexíveis, sem horários rígidos.

A fala da Participante 4 ilustra bem essa questão:

Eu consegui ajustar. Em termos de horário, às vezes consigo flexibilizar mais quando estou no teletrabalho. Muitas vezes, se eu não conseguir fazer algo pela manhã, posso fazer no intervalo do almoço... almoçar um pouco mais cedo e realizar a atividade no final da tarde ou início da noite, em horários em que a dinâmica familiar está mais tranquila. Fui ajustando as minhas demandas domésticas, os cuidados com meu filho, a prática de atividade física e a saúde, adequando tudo à minha nova rotina de teletrabalho. (Participante 4)

Esse relato evidencia que, embora possa haver organização, a rotina no teletrabalho é construída de maneira mais adaptável, orgânica e, como a própria participante descreve, ajustada às demandas pessoais e familiares. Portanto, a ideia de “seguir horários definidos” pode não se aplicar, o que gera uma incongruência entre a escolha da nota no questionário e a descrição da experiência na entrevista.

É possível que a escolha por uma nota alta tenha sido motivada pelo desejo de demonstrar comprometimento com as demandas do trabalho. Porém, os relatos evidenciam que, embora haja um compromisso em relação ao desenvolvimento das atividades, esse compromisso não se traduz, necessariamente, em horários fixos e padronizados. Isso é exemplificado na experiência da Participante 12:

Como eu trabalho com prazos, consigo equilibrar bem. Então, se eu estou com prazos e tenho alguns dias um pouco mais vazios, posso adiantar o trabalho. Por exemplo, se eu tiver questões pessoais ou de saúde durante a semana, consigo adiantar o trabalho no final de semana para poder deixar o dia da semana livre e resolver situações ou problemas pessoais.

Por isso, acho que o teletrabalho ajuda muito, porque você consegue ter um pouco de qualidade de vida sem estresse. (...) Se eu tenho um trabalho para entregar e tenho prazo, posso usar minha noite, meu sábado, meu domingo... e durante a semana faço minhas coisas com a consciência tranquila, porque meu trabalho está sendo feito, já foi feito ou vai ser feito. (Participante 12)

A flexibilidade na organização da rotina, longe de ser percebida como um problema, é vista como um dos principais benefícios do teletrabalho pelos participantes da pesquisa. Essa percepção é corroborada por algumas falas:

Gosto mais da UFSB agora. A UFSB está mais gente boa, mais legal [risos]. Mas falando sério: tenho 11 anos de UFSB. A gente passou por um período insalubre, trabalhando em condições precárias, sem ar-condicionado, num galpão. Foi uma transformação, de um trabalho precarizado para algo mais moderno e orgânico. Essa palavra, 'orgânico', define bem. A relação de trabalho ficou mais adaptável e empática. Acho que é uma relação melhor do que aquela estrutura rígida. E estamos vendo que essa rigidez nas relações de trabalho está em crise, não só no Brasil, mas no mundo inteiro. (Participante 11)

Com o teletrabalho eu consigo gerenciar melhor o meu tempo, então consigo fazer mais atividade física, ir aos médicos que preciso... Comecei a cuidar melhor da saúde. Porque se eu estivesse preso dentro da universidade, cumprindo aquele horário rígido, seria mais difícil. (Participante 8)

A rotina ajustável às demandas pessoais é frequente nos relatos dos participantes, e tida como um ponto positivo do teletrabalho. Entretanto, a redação da assertiva 12 parece induzir a uma ideia de que “seguir horários definidos” seria uma prática ideal ou desejável, o que conflita com a própria permissão da gestão por resultados, que rege o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Diante disso, a menor taxa de convergência associada a essa assertiva foi interpretada como uma limitação no enunciado do item, que não contemplou adequadamente a natureza mais flexível e autônoma das rotinas dos servidores no teletrabalho.

4.3.10 Interpretação dos Dados Relativos ao Subsistema Organizacional

O subsistema organizacional alcançou 92,75% de taxa de convergência entre os dados quantitativos e qualitativos, como aponta a Tabela 12. Esse índice parece refletir um padrão in-

terpretativo já identificado anteriormente, no qual os participantes podem se sentir mais confortáveis a emitir avaliações críticas quando estas dizem respeito a aspectos sob responsabilidade institucional, e não à sua própria atuação no teletrabalho.

Tabela 12 – Análise da Convergência das Respostas - Subsistema Organizacional

Questão	Convergência (%)
16	83%
17	100%
18	92%
19	75%
20	100%
21	100%
22	92%
23	100%
Média geral	92,75%

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo contrário ao que se observou na avaliação do Subsistema Técnico, quando a responsabilidade pela condição avaliada é atribuída à instituição, os servidores demonstram menor resistência em expressar percepções negativas, tanto nas respostas do questionário quanto nas entrevistas. Nesse sentido, os dados quantitativos, corroborados pelos relatos qualitativos, apontam para problemas institucionais relacionados ao suporte e à condução do teletrabalho. A ausência de diretrizes claras, a precariedade de ações de apoio e orientações, a falta de feedbacks são elementos apontados, de forma recorrente, como deficiências na gestão institucional.

As opiniões direcionadas à instituição parecem não mobilizar, nos respondentes, os mesmos mecanismos de autoproteção ou de atenuação das críticas, observados em itens mais diretamente vinculados às suas responsabilidades individuais no teletrabalho.

Apesar da alta convergência, algumas nuances precisam ser discutidas. Um exemplo ocorre nas respostas do Participante 6 às questões relacionadas ao Subsistema Organizacional, nas quais ele atribuiu nota 3 (“Não concordo nem discordo”) a todas as assertivas, dentre elas, à assertiva 16: “16. A organização fornece diretrizes e planejamento institucional claros para o teletrabalho.”

Quando questionado na entrevista sobre esse aspecto, o participante explicou:

- Como você avalia a clareza das diretrizes e o planejamento da organização para o teletrabalho? (Entrevistadora)
- Eu vejo dois níveis: um nível macro, da universidade como um todo, e um nível micro, aqui da equipe. No nível da equipe, a relação com a minha chefia imediata é clara. As orientações são passadas com clareza. Ela deixa claro o que espera de mim, o que deve ser entregue. Agora, eu não sei a que nível isso está sendo avaliado pela universidade de forma mais ampla. Essa parte macro, institucional, eu não consigo dizer com certeza. Mas, no nível da minha chefia direta e da percepção com os colegas, vejo de forma positiva. (Participante 6)

Essa fala revela que possivelmente o participante optou por avaliar a questão 16 com nota 3 devido a uma incerteza quanto ao nível institucional a que se refere o enunciado. Para o participante, há clareza nas diretrizes e planejamento no âmbito da equipe, mas não há percepção de planejamento ou acompanhamento estruturado no nível mais amplo da organização. Isso explicaria a escolha por uma avaliação neutra — não por uma real percepção de neutralidade ou indiferença, mas por não se sentir capaz de afirmar, com segurança, que há ou não há planejamento institucional.

O mesmo parece ocorrer com a assertiva 19: “19. As metas estabelecidas pela gestão no teletrabalho são claras, viáveis e proporcionais à carga de trabalho.” A Participante 2 atribuiu nota 4 (“Concordo parcialmente”). Contudo, seu relato na entrevista expressa incertezas e inseguranças que sugerem uma percepção menos favorável:

Eu ainda acho tudo muito difícil de entender... especialmente como o nosso trabalho vai ser mensurado, como o que a gente produz será qualificado ou quantificado. Parece tudo muito solto ainda, muito novo. Fica parecendo que está tudo sendo testado (...).

Às vezes, temos até dúvida sobre como descrever o que foi feito, se está sendo entendido. Tem atividades que envolvem várias microações e, no final, parecem simples, como se tivessem sido feitas em minutos, mas na verdade tomaram a semana inteira. (Participante 2)

O relato evidencia uma opinião de que as metas não são claras e que persiste uma sensação de insegurança sobre sua definição e compreensão. Assim, a resposta no questionário não traduz com fidelidade essa percepção. A contradição entre os dados pode ser explicada, ao menos em parte, pela própria indefinição do papel da instituição na comunicação dessas metas. É possível que o servidor consiga ter clareza, a nível individual, sobre suas tarefas imediatas, especialmente aquelas que ele mesmo registra no sistema Polare, mas mantenha dúvidas sobre a forma como essas entregas são interpretadas e validadas em um nível mais amplo de gestão institucional.

Essas situações evidenciam a necessidade de que os itens do instrumento sejam formulados de maneira mais precisa e contextualizada, especificando, no caso, claramente o nível organizacional ao qual se referem — se ao indivíduo, à chefia imediata, ao setor ou à instituição como um todo. Itens excessivamente genéricos podem gerar esse tipo de ruído interpretativo, levando os respondentes a optar pela neutralidade ou por respostas parciais como forma de lidar com a ambiguidade da pergunta.

4.3.11 Análise da Clareza dos Itens

A análise da clareza dos itens revelou que, de modo geral, os enunciados foram bem compreendidos pelos participantes. Entretanto, foram identificados apontamentos que sugerem a necessidade de ajustes na redação de alguns itens, especialmente para adequá-los à realidade organizacional do teletrabalho nas universidades públicas.

A participante P4, por exemplo, destacou a necessidade de revisão das questões 1 e 19. Quando questionada se algum item gerou dúvida, respondeu:

Sim. Por exemplo, quando se fala de infraestrutura fornecida pela organização, isso não condiz com a realidade. Os equipamentos são de aquisição pessoal. Também a questão das metas: elas não são estabelecidas pela gestão, então não há como avaliar isso. (Participante 4)

Na mesma direção, a participante 12 expressou desconforto específico em relação ao item 1:

(...) Eu achei complicado, porque fala 'a infraestrutura fornecida pela organização é suficiente para realizar suas atividades'. Mas a organização não fornece nada. Então, aqui, pra mim, não poderia ter nenhuma outra resposta além de 'discordo totalmente'. Porque, se não oferece nada, não tem como eu concordar com isso. (Participante 12)

Esse tipo de retorno revela que a redação do item pode induzir a uma falsa premissa: a de que há provisão institucional de infraestrutura tecnológica para o teletrabalho, o que não corresponde à realidade vivenciada pelos participantes. Da mesma forma, nem sempre é a gestão que estabelece as metas. Nesse sentido, torna-se necessário reformular os enunciados para que reflitam mais fielmente as práticas efetivas do PGD nas universidades.

Ainda sobre questões de clareza, a Participante 12 manifestou dúvidas em relação à assertiva 4: “4. A infraestrutura tecnológica no local em que realizo teletrabalho é suficiente para garantir que eu tenha acesso a todos os sistemas, softwares e documentos necessários para desempenhar minhas atividades.”

A participante comentou:

Eu não entendi direito, porque eu não sei quais são os tipos de softwares que estavam se referindo. Acho que tinha uma pergunta sobre isso, né? Se eu precisava usar outros softwares e se a universidade fornecia ou disponibilizava. Eu só uso o SIGAA e o Polare. (...) Mas eu não sei se outras pessoas usam outros. E acho que falta, muitas vezes, uma explicação da instituição sobre isso. (Participante 12)

Esse relato evidencia uma lacuna de informação que extrapola o escopo do instrumento e se conecta diretamente a fragilidades na comunicação institucional. A participante sinaliza que, na ausência de um referencial claro sobre quais seriam os sistemas, softwares ou ferramentas esperadas para o teletrabalho, ela não se sente plenamente capaz de avaliar esse item.

Além dessas questões específicas de enunciado, emergiu uma dificuldade transversal relacionada à própria escala de resposta adotada. Alguns participantes manifestaram dúvida sobre a diferenciação entre as opções “Discordo parcialmente” e “Concordo parcialmente”, que

foram percebidas como semanticamente próximas, o que gerou incertezas na escolha da resposta mais adequada.

- As instruções fornecidas foram suficientes para você entender o que deveria ser respondido? (Entrevistadora)
- Sim, foram suficientes. A única dúvida foi sobre a diferença entre ‘discordo parcialmente’ e ‘concordo parcialmente’, que para mim são muito parecidas. (Participante 9)

Esse problema também foi apontado pela Participante 5:

Tenho um pouco de dificuldade com esses marcadores tipo ‘Discordo totalmente’ a ‘Concordo totalmente’, porque às vezes sinto que eles não têm muito a ver com a pergunta. Mas, me concentrando, eu consigo responder. (Participante 5)

Embora essa dificuldade não comprometa a compreensão dos itens, ela aponta para uma limitação semântica relevante da escala utilizada, capaz de impactar a precisão e a qualidade das respostas.

4.3.12 Análise da Aplicabilidade e da Cobertura Temática

No que se refere à aplicabilidade e à cobertura temática da ferramenta, os relatos dos participantes indicam que os tópicos abordados são, em sua maioria, pertinentes e refletem aspectos relevantes para a gestão do teletrabalho nas universidades públicas. De modo geral, os participantes reconheceram que os itens propostos dialogam com elementos centrais da experiência de teletrabalho, contemplando fatores associados às condições técnicas, ao apoio organizacional, à comunicação, ao bem-estar e à produtividade.

Entretanto, ao longo das entrevistas, novos tópicos foram surgindo nas respostas dos participantes, sinalizando temas que não estavam devidamente contemplados no questionário original. Por meio de reflexões e interpretação dos dados, a pesquisadora selecionou quais deveriam ser incluídos na ferramenta de avaliação. Esses foram considerados lacunas temáticas, isto é, demandas reais da gestão do teletrabalho no contexto estudado.

Porém, em alguns casos, tratavam-se de questões importantes, mas que iam além dos objetivos e do escopo estabelecido no estudo atual, não tendo uma relação direta com os sub-sistemas analisados. Houve, ainda, temas considerados relevantes para contribuir com a elaboração de agendas para pesquisas futuras, talvez desencadeando novos estudos que explorem o campo da gestão do teletrabalho no setor público, tratados nas Considerações Finais deste trabalho.

Os tópicos identificados como lacunas temáticas são apresentados a seguir.

4.3.12.1 Funções de Cuidado no Contexto do Teletrabalho

Um aspecto relevante, não previsto inicialmente na construção do questionário, refere-se à ausência de itens que considerassem o impacto das funções de cuidado com filhos, pessoas idosas ou familiares com necessidades especiais e como isso poderia afetar a experiência dos servidores em regime de teletrabalho. Embora esse tema não tenha sido abordado no instrumento quantitativo, ele emergiu de forma recorrente nas entrevistas, evidenciando que essa dimensão exerce influência direta na organização da rotina, na percepção dos benefícios, na produtividade e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Essa lacuna foi observada, inclusive, pelos próprios participantes. Ao serem questionados sobre a cobertura dos temas no instrumento, alguns apontaram que o questionário não contemplava aspectos relacionados à maternidade ou às responsabilidades familiares de cuidado. A Participante 9, por exemplo, destacou:

Não sei se abordou a questão da maternidade. Acho que seria interessante incluir algo sobre quem tem filhos pequenos, especialmente considerando a realidade das mulheres. (Participante 9)

De maneira semelhante, a Participante 12 ressaltou que, embora o questionário tenha sido adequado à sua realidade pessoal, reconhece que pode não ser suficiente para aqueles que vivenciam contextos familiares mais complexos:

Pra mim, que sou mulher, solteira, sem filhos, e que mora sozinha, eu acho que abrange tudo. Talvez, pra quem tem uma estrutura familiar maior, com filhos, idosos em casa... não sei se abrange tão bem, porque são outros desafios. (...) Pra quem mora com mais pessoas, talvez outras questões precisassem ser consideradas. (Participante 12)

Analisando as experiências relatadas pelos participantes, é nítido que o exercício de funções de cuidado altera a experiência de teletrabalho, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais. O Participante 10 exemplifica esse cenário ao relatar como sua condição de filha única, responsável pelos pais idosos, impacta sua rotina e sua saúde mental:

(...) Acho que em alguns aspectos houve melhora, mas foi bom principalmente para a minha família. Como sou filha única, eles dependem bastante de mim, e acabei conseguindo atender melhor às necessidades deles. Isso me dá um certo alívio, parece que o teletrabalho veio em um bom momento. Mas, psicologicamente, não é tão bom, porque acabo misturando muito o trabalho com a vida pessoal. É como se meu cérebro não conseguisse separar uma coisa da outra, como se qualquer hora fosse hora de trabalhar... Esse final de semana mesmo, eu trabalhei porque não consegui desenvolver bem minhas atividades durante a semana. Meu pai, por exemplo, está passando por uma revisão de saúde nesses dois meses, então sou eu quem o leva ao médico. (Participante 10)

O impacto do cuidado com filhos aparece nas falas de alguns participantes sobre suas vivências. O Participante 11 relatou que, no início do teletrabalho, a presença do filho pequeno em casa dificultava sua concentração e organização:

Olha, no início foi um pouco mais complicado, porque eu tenho um filho pequeno e ele ficava em casa com a gente. Então, foi um pouco mais complicado isso, porque eu 'tava trabalhando e ele queria atenção e tal. (...) Às vezes, ele ficava em casa e eu preferia vir pra cá [para a universidade] pra poder conseguir fazer [o trabalho]. Hoje, como ele estuda em tempo integral, aí pra mim já fica bem mais tranquilo. Eu estando em casa, consigo desenvolver atividades que requerem maior atenção de forma mais tranquila do que quando eu 'tô aqui [na universidade]. (Participante 11)

Por outro lado, alguns participantes relataram que, na sua realidade atual, as responsabilidades familiares não interferem diretamente na rotina de teletrabalho. O Participante 6, por exemplo, explicou:

(...) Eu procuro me adequar aos horários, já conhecendo a realidade da minha família. Meus filhos estudam fora, então fico em casa sozinho, o que reduz interferências. Consigo ajustar meus horários. (Participante 6)

A fala evidencia que, embora seja pai, as responsabilidades de cuidado do Participante 6 atualmente são reduzidas, uma vez que seus filhos já possuem mais autonomia. Nesse contexto, o participante vivencia uma configuração familiar que proporciona menor sobreposição entre demandas de cuidado e profissionais, facilitando a organização da sua rotina.

Isso reforça a importância de considerar que o impacto das responsabilidades familiares não é homogêneo entre os trabalhadores, variando de acordo com a idade dos dependentes e a configuração familiar de cada indivíduo.

Diante desses relatos, torna-se evidente que a ausência de itens relacionados às funções de cuidado configura uma limitação relevante na ferramenta inicialmente elaborada. Assim, verificou-se a necessidade de incluir, na versão aprimorada do questionário, itens que permitam captar essa dimensão, de modo a tornar a avaliação mais sensível às diferentes realidades dos servidores.

4.3.12.2 Desigualdades de Gênero no Teletrabalho

Estudos analisados na Revisão Sistemática de Literatura (RSL), como os de Aguiar *et al.* (2022), Vicente e Rotenberg (2023) e Candido e Alencar (2024), já haviam evidenciado que as dinâmicas do teletrabalho podem acentuar a sobrecarga das mulheres, que muitas vezes acumulam responsabilidades profissionais, domésticas e de cuidado.

Embora os resultados da RSL tenham apontado a desigualdade de gênero como um dos desafios associados ao teletrabalho no setor público brasileiro, esse aspecto não foi devidamente contemplado na formulação dos itens da ferramenta. Considerou-se, inicialmente, que

a assertiva 15 (“Sinto que minhas responsabilidades familiares e demandas domésticas não afetam o meu desempenho durante o teletrabalho”), juntamente com a indicação do sexo no bloco de informações demográficas, seria suficiente para viabilizar uma análise segmentada dos resultados por gênero. Acreditou-se que eventuais assimetrias nas percepções e nas dificuldades enfrentadas por homens e mulheres poderiam ser evidenciadas na etapa de interpretação dos dados, por meio de análise segmentada.

No entanto, a realização das entrevistas revelou que essa foi uma limitação do instrumento, uma vez que não permitiu captar, de forma explícita, os efeitos das dinâmicas de gênero nas experiências de teletrabalho.

Ainda que o teletrabalho ofereça maior flexibilidade na gestão do tempo, essa característica não se traduz, necessariamente, em alívio da carga de trabalho para as mulheres; pelo contrário, muitas vezes, resulta na intensificação da sobreposição entre as demandas profissionais e familiares. Mesmo na ausência de filhos pequenos, o papel de cuidadora permanece como uma constante na vida das mulheres, seja em relação a filhos, pais idosos ou na gestão cotidiana da organização doméstica.

Observa-se que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho é percebida de forma positiva, por permitir maior presença no cuidado e na organização da vida familiar. Algumas falas ilustram essa percepção:

(...) Sei que estou não apenas cuidando de mim, mas oferecendo uma assistência maior ao meu filho e à minha mãe, que moram comigo. Isso traz uma tranquilidade mental, saber que estou presente, e, se algo acontecer, posso estar disponível. (Participante 4)

As coisas se misturaram muito, porque quando comecei a trabalhar remotamente foi também quando minha família cresceu. Tive meu primeiro filho, e o teletrabalho foi bom porque pude estar trabalhando e acompanhando ele ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo, a demanda familiar aumentou. Então, é difícil comparar esse equilíbrio, porque tudo coincidiu. Mas eu vejo o teletrabalho como um ponto positivo nesse momento da minha vida. (Participante 5)

Por outro lado, embora o teletrabalho seja valorizado pelas possibilidades de equilibrar essas responsabilidades, ele também reproduz e, em alguns casos, intensifica as desigualdades de gênero, uma vez que a gestão das funções de cuidado continua recaindo, majoritariamente, sobre as mulheres.

Essa ambivalência não se restringe à maternidade. A Participante 12, por exemplo, não possui filhos, mas exerce funções de cuidado em relação à mãe idosa, o que interfere diretamente na sua rotina:

(...) Tem períodos que complicam mais. Se você tem algum problema de saúde, por exemplo... e problema de saúde não espera, né? Nem falo por mim, porque geralmente eu vou dando conta, mas, outro dia, minha mãe ficou doente... Aí complica. Acho que quando você tem

alguém que é seu dependente e que adocece, ou que tem alguma urgência, de fato complica. (Participante 12)

Além das funções de cuidado, observa-se que as mulheres tendem a manifestar, de forma mais recorrente que os homens, preocupações relacionadas à gestão das atividades domésticas, o que afeta diretamente sua organização da jornada de trabalho. A Participante 9, por exemplo, expressa sua preferência pelo teletrabalho justamente pela possibilidade de integrar tarefas domésticas aos intervalos do expediente:

Eu prefiro o teletrabalho. Gosto de poder estar em casa, levantar um pouco, respirar, fazer algo simples como lavar uma louça nos intervalos. Não sei se impactou diretamente minha saúde física ou mental, mas em termos de preferência, gosto mais. (Participante 9)

A Participante 2 relata a prática de estender a jornada de trabalho para compensar o tempo dedicado às tarefas domésticas, o que atrapalha a sua rotina:

(...) Não totalmente, porque às vezes falta tempo de um lado ou de outro. Por exemplo, se eu passo a manhã inteira ocupada com coisas de casa, acabo trabalhando à noite, o que já está fora do meu horário de trabalho, que seria até às 17h. Já trabalhei até 20h várias vezes para compensar o horário que usei fazendo outras coisas. (Participante 2)

Até mesmo na avaliação da aderência dos itens do questionário, a percepção da importância de conciliar trabalho e atividades domésticas aparece como elemento importante nas falas das mulheres:

(...) Tinha uma questão sobre atividades domésticas, se não me engano, que pra mim faz muito sentido, porque esse é um dos maiores pontos positivos: equilibrar as atividades domésticas com o trabalho. (Participante 12)

Esses achados reforçam que, no contexto do teletrabalho, as desigualdades de gênero não apenas persistem, como tendem a ser reproduzidas e, em alguns casos, intensificadas. As estruturas de gênero continuam operando de modo a transferir para as mulheres a maior parte das responsabilidades do cuidado e da organização doméstica, ainda que em contextos que, à primeira vista, oferecem maior flexibilidade (Vicente; Rotenberg, 2023). Assim, a ausência de itens no questionário que capturem essas dinâmicas configura uma limitação importante. Trata-se de um aspecto que deve ser incorporado na versão aprimorada da ferramenta, de modo a permitir uma análise mais sensível às interseções entre gênero, trabalho e cuidado.

4.3.12.3 Cuidado Institucional com a Saúde dos Servidores

Durante a fase empírica da pesquisa, revelou-se a necessidade de maior atenção institucional à saúde e ao bem-estar dos servidores, inclusive no contexto do teletrabalho. Embora

o tema não tenha sido contemplado na versão preliminar da ferramenta de avaliação, os relatos colhidos nas entrevistas demonstram que o cuidado com a saúde mental é uma responsabilidade organizacional percebida como ausente ou insuficiente pelos participantes.

A fala do Participante 1 aponta para a lacuna existente entre ações pontuais e uma política institucional de cuidado mais estruturada e preventiva: “Há questões que precisam ser implementadas, como o acompanhamento periódico da saúde do servidor, mas isso depende mais da gestão.” (Participante 1)

Ainda segundo esse participante, há algumas iniciativas da instituição, com ações pontuais voltadas à promoção da qualidade de vida, como as palestras e orientações promovidas pela Coordenação de Saúde e Segurança do Trabalho, mas essas iniciativas não têm sido suficientes para antecipar problemas ou atuar de maneira contínua no cuidado com os servidores:

A Coordenação de Saúde tem tentado cuidar da qualidade de vida com ações como palestras e orientações. Com poucos recursos, fazem o possível na parte preventiva. O desafio está nessa zona intermediária: acompanhar o servidor antes que ele precise se afastar. (Participante 1)

Essa percepção evidencia a importância de um aspecto que não foi contemplado no questionário: a percepção dos servidores sobre políticas institucionais de saúde voltadas ao cuidado preventivo e ao acompanhamento da saúde mental das pessoas, mesmo no programa de teletrabalho.

Outros relatos sugerem que o adoecimento, quando presente, não é atribuído exclusivamente ao teletrabalho, mas a um conjunto de fatores, inclusive a efeitos da pandemia de Covid-19:

– O teletrabalho impactou sua saúde física e mental? (Entrevistadora) – “Não sei lhe responder com certeza, porque peguei um momento ruim antes do teletrabalho, que foi a pandemia. Eu já estava doente. Então, não sei dizer se foi o PGD ou se foram outras coisas que trouxeram problemas de saúde. Eu sinto que estava adoecendo, mas agora estou tratando.” (Participante 10)

A Participante 2 é ainda mais clara quanto a esse problema:

(...) Quando voltamos da pandemia, ficar oito horas por dia presencialmente me deixava neurótica. Sofri muito para voltar. Era horrível ter que sair de casa. O teletrabalho me trouxe um conforto maior, por poder fazer as coisas em casa, sem precisar me deslocar. (Participante 2)

O período da pandemia de Covid-19 também parece ter afetado outros servidores em relação à sua saúde social:

– O teletrabalho afetou sua socialização? (Entrevistadora) – “Não. Acho que a pandemia afetou minha socialização, mas o teletrabalho, não.” (Participante 5)

– Ah, totalmente. Eu sou outra pessoa. Mas também é uma questão do contexto, porque está tudo muito próximo. O teletrabalho já existia em outras instituições, mas ele veio mesmo por conta do afastamento social na pandemia. Então não sei lhe dizer precisamente se foi por causa da pandemia ou do PGD. Talvez tenha contribuído para a piora, mas não sei. O afastamento social com certeza veio com isso. Quando cheguei aqui, logo no início da pós-pandemia, eu ficava morrendo de medo de encontrar o pessoal nos corredores. Às vezes eu até olhava pela porta pra ver se tinha alguém antes de ir ao banheiro. Hoje em dia estou bem melhor, mas não é igual antes da pandemia. Por exemplo, eu não tenho mais tanta disposição para sair. Se me chamam, fico com preguiça de me arrumar, de sair. Às vezes, nem pra conversar tenho vontade. Não sou mais a mesma. (Participante 10)

– Com certeza. Eu acho que não só afetou minha socialização, como também isso tem um peso muito grande. Eu li algumas coisas sobre saúde social, que, apesar da gente não falar muito sobre isso, está no mesmo patamar da saúde mental e da saúde física. A saúde social são essas relações interpessoais, seja no trabalho, na vizinhança, em qualquer espaço. A pandemia fez com que a gente se afastasse mais das pessoas, e o teletrabalho contribuiu pra isso. (...) (Participante 12)

Durante o período da pandemia de Covid-19, as atividades sociais, comunitárias e de lazer foram subitamente interrompidas, enfraquecendo os laços interpessoais e redes de apoio, elementos vitais para o bem-estar psicossocial. Esse isolamento forçado, juntamente com um clima geral de medo e incertezas diante da crise sanitária, causou um cenário de sofrimento coletivo, com impactos diretos na saúde mental da população (Silva *et al.*, 2021).

Nesse sentido, seria esperado que a Instituição adotasse uma postura mais proativa e sensível para monitorar a saúde dos trabalhadores, sobretudo no período pós-pandêmico. Embora, pelo teor das entrevistas, o teletrabalho em si não tenha sido relacionado a um possível adoecimento, o contexto em que foi introduzido, durante e após a pandemia, foi marcado por incertezas e diminuição das interações presenciais, o que deve ser visto como um fator agravante de vulnerabilidades já existentes.

Como apontou a Participante 12, houve uma expectativa frustrada de que a gestão demonstrasse maior atenção às pessoas:

(...) Esse vínculo [com a organização] piorou. Mas não foi por causa da pandemia, nem do teletrabalho. Foi por conta desse período pós-pandemia, em que eu esperava que a instituição estivesse mais atenta às pessoas. A instituição é feita de pessoas, e essa atenção, essa sensibilidade, eu não vejo. A tendência, infelizmente, é que meu sentimento de pertencimento vá ficando cada vez mais distante. (Participante 12)

Esse tipo de fala revela uma expectativa de que o teletrabalho seja acompanhado por políticas institucionais mais cuidadosas e atentas à saúde mental e às relações humanas no am-

biente organizacional. Assim, optou-se pela inclusão desse tema na versão revisada do questionário, com o intuito de avaliar o nível de suporte e atenção oferecido pela instituição no que diz respeito à saúde e ao bem-estar dos servidores.

4.3.12.4 Percepção da Visão Institucional sobre o Teletrabalho

Durante a fase empírica da pesquisa, emergiu a percepção de que a forma como a instituição compreende e comunica sua visão sobre o teletrabalho impacta diretamente a experiência dos servidores. Esse tema, não previsto na versão preliminar da ferramenta de avaliação, revelou-se como uma dimensão relevante da gestão sociotécnica do teletrabalho e, por isso, merece ser incorporado à versão revisada do instrumento.

A sugestão de incluir esse aspecto partiu explicitamente do Participante 8, que destacou a importância de compreender como a organização, para além das chefias imediatas, enxerga e legitima o teletrabalho como modalidade legítima de prestação laboral:

Talvez pudesse abordar um pouco mais a relação da instituição com o teletrabalho. Como a instituição enxerga isso. Porque a gente percebe que parte da gestão não consegue ver os benefícios. (Participante 8)

O participante complementa com uma reflexão sobre como a ferramenta poderia, inclusive, induzir um processo de autorreflexão por parte das lideranças institucionais: “Algo que leve a gestão a refletir: ‘estou enxergando e agindo de forma equivocada?’ ou: ‘estou transparecendo uma visão negativa sobre o teletrabalho?’ ” (Participante 8).

Essa preocupação dialoga com outras falas que indicam certa ausência de posicionamentos institucionais claros, ou mesmo de mecanismos formais de acompanhamento e valorização do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho. A falta de retorno institucional estruturado, mesmo após anos de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), é percebida por alguns participantes como um sinal de fragilidade da visão organizacional sobre a modalidade:

Em relação à chefia imediata, há clareza. Ela diz se precisa melhorar algo, se está tudo certo, e isso é importante. Porém, falando de forma mais ampla, falta um retorno institucional. A gente não sabe se está sendo avaliado formalmente, porque até hoje, após dois anos, nunca recebi um feedback institucional do PGD, nem do Polare. Nunca foi dito, por exemplo, se eu atrasei algo ou não. (Participante 6)

Essa ausência de comunicação institucional sobre metas, resultados e avaliações contribui para um sentimento de insegurança e descontinuidade, como reforça o Participante 11:

(...) não tem um controle sobre como é que tá o PGD. Não se definiu nenhum tipo de métrica pra gente ter, ao longo de um determinado período, uma avaliação dos indicadores que foram definidos. Claro

que no início você não tem como ter os indicadores já consolidados, mas, ao longo do tempo, você vai alimentando pra que consiga esses indicadores e verificar: houve melhoria na produtividade? Não houve? Caiu a produtividade em determinado tipo de atividade? Houve um aumento de reclamação pra tal atividade, pra tal setor? Ou não? A gente não tem isso. Então, tipo assim, eu realmente acho que não foi instituído da melhor forma, pensando no servidor e na instituição. (Participante 11)

Esses relatos evidenciam que, para além da execução cotidiana das tarefas em regime remoto, os servidores desejam maior clareza, institucionalidade e reconhecimento quanto à legitimidade do teletrabalho. A ausência de retorno estruturado, de indicadores consolidados e de feedback institucional sinaliza, para alguns participantes, uma percepção ambígua por parte da gestão sobre o valor e a efetividade da modalidade. Tal ambiguidade pode afetar o engajamento, o sentimento de pertencimento e a confiança dos servidores em relação ao programa.

Diante disso, considera-se fundamental incluir, na versão aprimorada da ferramenta, itens que permitam avaliar a percepção dos servidores sobre a postura institucional diante do teletrabalho.

4.3.12.5 Comunicação Intersectorial e Intrassetorial

Discussões sobre comunicação intersectorial e intrassetorial, que não haviam sido adequadamente previstas na versão preliminar da ferramenta de avaliação, emergiram como pontos de atenção durante as entrevistas. Como ilustram os relatos dos participantes, o teletrabalho pode ter ampliado as barreiras de comunicação existentes nos espaços organizacionais, impactando as interações cotidianas inerentes à realização do trabalho.

O comentário feito pelo Participante 11 ilustra como a separação espacial do teletrabalho acentua os problemas estruturais de comunicação:

Comunicação é um problema independente de PGD ou presencial, mas que no PGD isso tem um peso muito, muito maior, por conta do distanciamento. (Participante 11)

Em outro trecho da entrevista, o participante aponta o prejuízo no fluxo de informações entre setores:

O e-mail é uma ferramenta institucional pra você se comunicar. Porém, nessa situação de teletrabalho, onde você tá na organização, mas o outro setor não tá, você não tem mais aquela opção de: 'Mande um e-mail, a pessoa não me respondeu, então vou até a sala dela pra poder conversar, discutir sobre o assunto, tentar encontrar uma solução...'. Não tem mais essa opção, porque é raro quando você consegue estar na organização no mesmo horário, no mesmo dia que a pessoa do outro setor. Então, às vezes, a gente precisa de uma resposta mais rápida e não consegue só por e-mail. (Participante 11)

Essa fala indica a ausência de ferramentas de comunicação instantânea para resolver problemas cotidianos do trabalho, os quais demandam agilidade e escuta ativa, gerando impactos na comunicação intersetorial.

A Participante 12 considera que as fragilidades da comunicação organizacional são problemas antigos, agravados pelo teletrabalho: “A comunicação interna na UFSB sempre teve muitos problemas, e isso ficou mais evidente ainda no teletrabalho” (Participante 12).

Essas deficiências prejudicam a fluidez do trabalho, o alinhamento entre equipes e a coordenação das atividades. Além disso, podem afetar os fluxos de trabalho, sobretudo em áreas que realizam interações com outros setores.

A Participante 2 descreve dificuldades que enfrenta nos processos de atendimento:

Às vezes, eu falo uma coisa e a pessoa entende outra, ou o contrário. E, sendo tudo digital, acho que isso piora. Por exemplo, ao ter que escrever um e-mail, já aconteceu de a pessoa interpretar de forma totalmente diferente do que eu quis dizer. Talvez se fosse pessoalmente, eu tivesse conseguido passar a mensagem — mas talvez também não. Então, minha dificuldade continua sendo essa: o entendimento e o atendimento. Eu não gosto de fazer atendimento, prefiro que não seja presencial, mas ainda assim acho que a comunicação é travada, sempre tem um ruído. (Participante 2)

Nesse sentido, o teletrabalho exige um investimento institucional mais robusto em práticas e ferramentas de comunicação que favoreçam a clareza, a capacidade de resposta e o diálogo entre as equipes. Os problemas citados são tanto uma questão do conteúdo das mensagens, quanto da qualidade dos canais e das práticas de comunicação da Instituição.

Diante disso, é necessário incorporar, na ferramenta de avaliação, itens que permitam capturar a percepção dos servidores sobre a qualidade da comunicação no teletrabalho de forma mais abrangente. A versão preliminar da assertiva incluída no questionário (“22. A comunicação com meus supervisores e colegas é eficiente no teletrabalho”) restringe a avaliação à comunicação no nível da equipe de trabalho, não tendo alcançado níveis mais amplos da organização.

Conforme relatado pelos participantes, os obstáculos mais frequentes para a comunicação não dizem respeito à interação entre colegas de setor e chefias; são problemas para obter informações de outros setores, dada a falta de mecanismos de alinhamento institucional. Portanto, é essencial reformular e complementar as assertivas relacionadas à comunicação, para que abordem além dos fluxos internos das equipes, contemplando, de modo mais amplo, as dinâmicas entre os setores e demais instâncias da organização.

4.3.13 Ajustes necessários na ferramenta de avaliação

Os resultados da fase empírica possibilitaram identificar diversos aspectos a serem aprimorados na ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho. A princípio, foram necessários ajustes pontuais, como a inclusão da opção “regime híbrido” na questão

relacionada à modalidade de atuação da chefia imediata. Da mesma forma, observou-se a necessidade de incluir uma referência temporal para a pergunta “Há quanto tempo você está em teletrabalho?”, indicando considerar apenas o período formal de participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Verificou-se que alguns itens demandavam correções para melhor adesão à realidade vivenciada pelos servidores. Por exemplo, a assertiva 1 refere-se à “infraestrutura fornecida pela organização”, que não corresponde à realidade normativa do PGD, em que a infraestrutura para viabilizar o teletrabalho é responsabilidade do servidor. Um cenário semelhante é encontrado na assertiva 19, que menciona “metas definidas pela gestão” quando, na prática, muitos servidores relatam estabelecer suas próprias metas e entregas.

Outro ponto relevante está relacionado ao nível organizacional ao qual cada assertiva se refere. Sempre que pertinente, foi preciso delinear melhor se a avaliação proposta se referia à chefia imediata, ao setor de lotação ou à instituição como um todo. Ajustes como esse foram necessários para minimizar ambiguidades de interpretação e aumentar a precisão das respostas.

Sobre o perfil sociodemográfico dos respondentes, houve a inclusão de questões sobre a configuração familiar e responsabilidades de cuidado na rotina doméstica. Esses aspectos são a base para compreender como fatores pessoais e familiares podem impactar a experiência de teletrabalho.

O escopo temático da ferramenta foi ampliado com a inclusão de itens para avaliar questões de desigualdade de gênero, papel de cuidado familiar, percepção do apoio institucional à saúde mental dos servidores, percepção da perspectiva institucional em relação ao teletrabalho e comunicação de forma mais ampla. Esses temas são importantes para uma compreensão mais aprofundada dos fatores sociotécnicos que impactam o sucesso do teletrabalho no contexto das universidades públicas.

Um dos principais fenômenos observados durante a validação da ferramenta foi a influência de fatores subjetivos nas respostas dos participantes, caracterizando o chamado viés de desejabilidade social. Esse viés ocorre quando os respondentes da pesquisa tendem a dar respostas socialmente aceitáveis, atenuando problemas ou exagerando qualidades percebidas como positivas (Costa; Filho, 2017).

A análise qualitativa e a triangulação com os dados quantitativos revelaram a necessidade de modificar itens cuja interpretação pode ter acionado uma lógica de responsabilização individual. Um exemplo foi a assertiva relacionada à facilidade de manter registros de atividades no sistema Polare. Houve casos em que os participantes avaliaram essa questão de forma positiva no questionário, mas, nas entrevistas, expressaram frustração e problemas ao usar o sistema. Isso indica que a redação do item sugeria uma avaliação do desempenho pessoal, e não da funcionalidade do Polare, o que pode ter inibido avaliações mais críticas.

A literatura especializada sugere algumas estratégias metodológicas para reduzir o impacto do viés de desejabilidade social e aumentar a fidedignidade das respostas. O uso de questionários autoaplicados, por exemplo, serve para mitigar a pressão social pois aumenta a

sensação de privacidade (Tourangeau; Yan, 2007). Explicitar o anonimato e a confidencialidade dos dados também pode estimular a sinceridade dos participantes (Fowler, 2014). Há, ainda, a estratégia de neutralização valorativa dos itens, que envolve uma reformulação linguística de afirmações com julgamento de valor, substituindo-as por expressões mais neutras ou amenas, sem prejudicar o conteúdo informacional da pergunta (Costa; Filho, 2017). Essa abordagem busca favorecer respostas mais sinceras, menos influenciadas por expectativas sociais ou institucionais.

Observou-se, ainda, a dificuldade que alguns respondentes experimentaram ao responder à escala de concordância tipo Likert. Houve relatos de dúvidas sobre a diferença entre opções como “Concordo parcialmente”, “Nem concordo nem discordo” e “Discordo parcialmente”, consideradas muito próximas ou confusas por alguns respondentes.

Considerando essas constatações, optou-se por revisar a estrutura da ferramenta e, conforme necessário, ampliar e diversificar os modelos de resposta. Foram reformulados itens relacionados a temas sensíveis, adotando-se uma abordagem acolhedora e não julgadora, para evitar interpretações de que o desempenho ou o comportamento do servidor é que estaria sendo avaliado. Houve uma mudança de linguagem, com o intuito de redirecionar o foco para a avaliação das práticas e dos recursos institucionais disponibilizados.

Essas alterações, fundamentadas nos resultados da pesquisa, tiveram o propósito de refinar a ferramenta como um instrumento eficaz para a escuta qualificada dos servidores. Para esse fim, além desses ajustes, foi necessário destacar, nas instruções iniciais do questionário, a finalidade da ferramenta, voltada ao diagnóstico para a melhoria das condições do teletrabalho, e não a uma análise de desempenho dos servidores. Do mesmo modo, após a validação da ferramenta, na etapa de interpretação dos resultados, é importante considerar que essas complexidades subjetivas e institucionais influenciam fortemente a maneira como os dados são produzidos e compreendidos.

As instruções para aplicação da ferramenta, assim como as orientações para análise dos resultados, foram incorporadas ao Produto Técnico Tecnológico (PTT) resultante desta dissertação. Esse material foi elaborado com o propósito de apoiar gestores e equipes técnicas na condução do diagnóstico das condições sociotécnicas do teletrabalho em universidades federais. O PTT oferece um guia sobre como aplicar a ferramenta de forma ética e sensível, bem como recomendações para interpretar os dados coletados à luz das particularidades institucionais. O uso adequado da ferramenta pode contribuir para o aprimoramento da gestão do teletrabalho e para que seu gerenciamento seja mais humanizado.

A versão aprimorada da ferramenta encontra-se no Apêndice C.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal sistematizar a avaliação das condições técnicas, pessoais e organizacionais para otimizar a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras. A pesquisa buscou construir uma ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho para auxiliar o gerenciamento dessa modalidade laboral no contexto das universidades. Inicialmente, a elaboração da ferramenta se baseou nos resultados de uma Revisão Sistemática da Literatura e nos conceitos da abordagem sociotécnica. Em seguida, a ferramenta foi submetida a uma etapa de validação semântica, e ajustada com base no conhecimento empírico obtido por meio da sua aplicação em uma universidade federal.

A metodologia empregada foi bem-sucedida para alcançar os objetivos propostos. Os resultados da fase empírica foram importantes e contribuíram para aspectos práticos e teóricos. Durante a aplicação da pesquisa, foram observados comportamentos indicativos de uma preocupação em proteger a continuidade do teletrabalho, que é valorizado pelos servidores, e pode ter ativado o mecanismo de desejabilidade social por parte dos respondentes. Esse fenômeno levou a reflexões sobre a natureza das relações sociais e políticas no contexto universitário, sobre a cultura organizacional dessas instituições, e sobre quão seguras as pessoas se sentem ao responder pesquisas em seu ambiente de trabalho.

Contudo, esses comportamentos não devem ser vistos como uma limitação do estudo; pelo contrário, foram fundamentais para aprofundar a compreensão sobre motivações individuais e coletivas que envolvem os servidores das universidades, e, conseqüentemente, ajudaram a identificar ajustes necessários para aumentar a efetividade da ferramenta de avaliação, em termos de redação das assertivas, modelo de resposta e cobertura temática. Por essa razão, após a fase empírica, a ferramenta final é um produto mais sensível à complexidade da universidade pública, e mais efetivo justamente porque interage com a realidade concreta.

O estudo contribui para o conhecimento sobre a gestão do teletrabalho no setor público, integrando a abordagem sociotécnica como base teórica para avaliar a sua efetividade. Nesse sentido, a pesquisa ampliou a compreensão sobre como condições técnicas, organizacionais e pessoais do teletrabalho podem ser dimensionadas em universidades públicas brasileiras. Ao desenvolver uma ferramenta de avaliação fundamentada na teoria e empiricamente testada, este trabalho oferece uma base conceitual que pode ser explorada, adaptada e aprofundada em pesquisas futuras.

Do ponto de vista prático, o principal resultado da pesquisa é o seu produto técnico-tecnológico, uma ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho para aplicação em universidades públicas federais. Com a visão integrada da abordagem sociotécnica, a ferramenta pode subsidiar decisões e práticas de gerenciamento mais estratégicas e humanizadas. Sua aplicação permite o diagnóstico de situações que prejudicam o teletrabalho e pode contribuir para o planejamento de ações de melhoria. Por isso, o produto gerado é um recurso replicável, com potencial para aprimorar os programas de teletrabalho e promover ambientes mais acolhedores às necessidades dos trabalhadores.

Além disso, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para futuros estudos e para a formulação de instrumentos de gestão em outras organizações públicas, reforçando a importância de abordagens que considerem o equilíbrio entre eficiência institucional e bem-estar dos trabalhadores. Inclusive, como possibilidades para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação da ferramenta em outras organizações e entidades públicas, a fim de verificar sua aderência em outros contextos e realidades. Estudos que avaliem o uso da ferramenta no apoio à tomada de decisões poderão contribuir para consolidar a sua aplicabilidade prática.

Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas para analisar o grau de correlação entre as variáveis técnicas, pessoais e organizacionais no contexto do teletrabalho no setor público. Dimensionar tais correlações permitirá aprofundar a compreensão sobre como esses subsistemas interagem e se influenciam. Esse conhecimento, por sua vez, pode subsidiar políticas organizacionais mais integradas, que considerem a importância da articulação entre os diferentes fatores que fazem parte do sistema de teletrabalho.

Por fim, conclui-se que pesquisas que envolvam monitoramento e avaliação do teletrabalho em universidades públicas devem considerar a complexidade das nuances políticas e sociais que permeiam o seu contexto. Nestas organizações, o teletrabalho constitui um fenômeno atravessado pelas dinâmicas culturais e relacionais que refletem a própria natureza da gestão pública. A abordagem sociotécnica permite entender que, mais do que um mero arranjo logístico e tecnológico, a efetividade do teletrabalho exige a capacidade de integrar pessoas, processos e aspectos técnicos de forma equilibrada. Para isso, é papel da gestão institucional desenvolver uma relação contínua de escuta, diálogo e confiança com os servidores.

Espera-se que a ferramenta de avaliação, somada a uma gestão participativa, transparente e humanizada, possa contribuir para a consolidação de práticas mais eficazes, participativas e atentas às necessidades das pessoas em relação ao teletrabalho. Isso pode fortalecer o papel das universidades públicas como espaços de inovação, construção coletiva e valorização do trabalho humano.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, C. V. L. **Teletrabalho, temporalidades e espacialidades: produção de subjetividades dos teletrabalhadores**. 2023. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Ceará Fortaleza 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/71295>. Acesso em: 13 ago. 2024.
- ADERALDO, I.; ADERLDO, C. V. L.; LIMA, A. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 511–533, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- AGUIAR, S. F. B. de *et al.* O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, p. 836–850, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>. Acesso em: 12 set. 2024.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16,, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>. Acesso em: 31 jul. 2024.
- ALVES, D. A. de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre 2008. 246 p. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13577>. Acesso em: 18 ago. 2024.
- ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! os impactos da covid-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45,, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 12 set. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRERO, J. M.; BLOOM, N.; DAVIS, S. J. The evolution of work from home. **Journal of Economic Perspectives**, v. 37, n. 4, p. 23–50, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>. Acesso em: 12 dez. 2024.
- BATISTA, M. D. M.; WUNSCH, D. S. Teletrabalho no serviço público previdenciário: repercussão na saúde dos(as) trabalhadores(as) do inss do rio grande do sul. **Serviço Social & Sociedade**, v. 147,, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.400>. Acesso em: 12 set. 2024.
- 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>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- BENTLEY, T. A. *et al.* The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. **Applied Ergonomics**, v. 52,, p. 207–215, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>. Acesso em: 19 jul. 2024.
- 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>. Acesso em: 12 set. 2024.
- BIRON, M.; CASPER, W. J.; RAGHURAM, S. Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. **Personnel Review**, v. 51, n. 2, p. 358–591, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-04-2021-0259/full/html>. Acesso em: 20 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos civis da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF, 1995. 11705 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF, 2022. 5 p. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/35859335/publicacao/35859573>. Acesso em: 31 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT),** . 2022. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 set. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos,** . 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 14 set. 2024.

Bresser-Pereira, L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 5–25, 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375>. Acesso em: 01 jul. 2024.

BRIDI, M. A.; TROPIA, P. V.; VAZQUEZ, B. V. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de covid-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49,, 2024. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1529974>. Acesso em: 01 ago. 2024.

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. Acesso em: 12 set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/fm.2024.37113>.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2,, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273>. Acesso em: 05 jul. 2024.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98–111, 2021. Acesso em: 20 set. 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>.

CARNEVAL, P. P. de O. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis.** 2018. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal Fluminense Niterói 2018. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/9119>. Acesso em: 29 ago. 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.

COSTA, A. R. L.; FILHO, N. H. Menos desejabilidade social é mais desejável: neutralização de instrumentos avaliativos de personalidade. **Interação em Psicologia**, Curitiba v. 21, n. 3, p. 299–311, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/psi.v21i3.53054>. Acesso em: 01 jun. 2025.

COSTA, I. de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105–124, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 16 ago. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. Recurso eletrônico.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. New York: Routledge, 2017. Originally published 1970. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315134543>. Acesso em: 01 jun. 2025.

DIENER, E.; LUCAS, R. E. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>. Acesso em: 23 set. 2024.

ELVIRA, E. J. S.; BEZERRA, L. F. O programa de gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho? **Cadernos Enap**, Escola Nacional de Administração Pública (Enap), n. 129, jun. 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7641>. Acesso em: 31 ago. 2024.

FERREIRA, E. de S. *et al.* **Psicometria**. Porto Alegre: SAGAH, 2024.

FERREIRA-JÚNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 66–75, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5kPDvDWSWtcBmQnm7rKnvhq/>. Acesso em: 05 jul. 2024.

FERREIRA, V. R.; AGUILERA, R. M. F. N. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 24–43, 2021. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/7564>. Acesso em: 18 ago. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do serpro e da receita federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 03 jul. 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOWLER, F. J. **Survey research methods**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

GALVAO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 3 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2021.

GOHOUNGODJI, P.; N'DRI, A. B.; MATOS, A. L. B. What makes telework work? evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. **International Journal of Human Resource Management**, v. 34, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>. Acesso em: 03 jul. 2024.

GOULART, P. M. *et al.* Questionário de bem-estar no trabalho: estrutura e propriedades psicométricas. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 29, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000500002>. Acesso em: 20 set. 2024.

GROVES, R. M. *et al.* **Survey methodology**. 2. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.

GUIMARAES, B. *et al.* Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do instituto federal catarinense durante o teletrabalho na pandemia da covid-19. **Fisioterapia em Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 278–283, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-2950/22010829032022PT>. Acesso em: 12 set. 2024.

GUTIERRES-RUIVO, E. D. *et al.* Análise da fadiga em enfermeiros docentes de universidades públicas brasileiras durante a pandemia da covid-19. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 32,, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2023-0013pt>. Acesso em: 12 set. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais - 2022**. Rio de Janeiro: , 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102035_informativo.pdf. Acesso em: 14 ago. 2024.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: What does it mean for management? **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319–334, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>. Acesso em: 31 jul. 2024.

JESKE, D. Remote workers' experiences with electronic monitoring during covid-19: implications and recommendations. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 15, n. 3, p. 393–409, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2021-0042>. Acesso em: 20 ago. 2024.

KADRI-FILHO, F. E.; LUCCA, S. R. de. Fatores psicossociais e transtornos mentais comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de covid-19. **Saúde em Debate**, v. 48, n. 140, p. e8895, 2024. Acesso em: 12 set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2358-289820241408895P>.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 1966.

KIM, J. Public management strategies for improving satisfaction with pandemic-induced telework among public employees. **International Journal of Manpower**, v. 44, n. 3, p. 558–575, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2022-0048>. Acesso em: 12 dez. 2024.

KIM, T.; MULLINS, L. B.; YOON, T. Supervision of telework: a key to organizational performance. **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 4, p. 263–277, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>. Acesso em: 19 ago. 2024.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEE, D.; KIM, S. Y. A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the u.s. federal government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38,, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X16680269>. Acesso em: 22 jul. 2024.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330–359, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 18 ago. 2024.

LIMA, A. S.; NETO, N. P. R. Gestão judicial da pandemia covid-19: o trabalho remoto como regra de funcionamento do poder judiciário. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 6, n. 2, p. 22–40, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistapoliticijudiciaria/article/view/6979>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MADUREIRA, C.; RANDO, B. Teleworking in portuguese public administration during the covid-19 pandemic: Advantages, disadvantages, work-life balance and motivation. **Work Organisation, Labour & Globalisation**, v. 16, n. 2, p. 119–139, 2022. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/28177>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MALIK, A. *et al.* Factors affecting smart working: evidence from australia. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 1042–1066, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

Matias-Pereira, J. **Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 5ª ed. rev. e atual.. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Matias-Pereira, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEDEIROS, E. L. B. d.; AIRES, M. Qualidade de vida do professor: desafios e mudanças frente à pandemia da covid-19. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 1,, 2024. Acesso em: 12 set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n1-082>.

MELE, V.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N. Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. **Public Administration Review**, v. 83,, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13734>. Acesso em: 08 jul. 2024.

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

MESSENGER, J. C. **Telework in the 21st century: An evolutionary perspective**. Geneva: Edward Elgar, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4337/9781789903751.00005>. Acesso em: 05 ago. 2024.

MINAYO, M. C. d. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURAO, L. *et al.* A short scale for managerial support to teleworkers. **Psico-USF**, v. 28, n. 1, p. 165–177, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>. Acesso em: 12 set. 2024.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874/871>. Acesso em: 3 set. 2024.

NILLES, J. M. *et al.* Telecommuting - an alternative to urban transportation congestion. **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics**, SMC-6,, 1976. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5409177>. Acesso em: 16 jul. 2024.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150–170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 19 ago. 2024.

OIT. Organização Internacional do Trabalho **Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work**. Geneva: , 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/399011/download>. Acesso em: 14 ago. 2024.

OIT. Organização Internacional do Trabalho **Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond**. Geneva: , 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/385776/download>. Acesso em: 14 ago. 2024.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Teletrabalho e pandemia: Passado, presente e futuro. *In*: IX ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD (ENAPG). 2022, On-line. **Anais [...]** On-line: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/fd45ebc1e1d76bc1fe0ba933e60e9957.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2024.

ORTIZ-LOZANO, J. M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P. C.; NICOLÁS, V. L. D. Teleworking in the public administration: An analysis based on spanish civil servants' perspectives during the pandemic. **Sage Open**, v. 12, n. 1,, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>. Acesso em: 28 ago. 2024.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. [S.l.]: Routledge, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203391129>. Acesso em: 04 jul. 2024.

PAGE, M. J. *et al.* A declaração prisma 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Rev Panam Salud Publica**, v. 46,, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9798848/>. Acesso em: 3 set. 2024.

PALUMBO, R.; MANESH, M. F.; PETROLO, D. What makes work smart in the public sector? insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. **Public Management Review**, v. 26,, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2152479>. Acesso em: 12 jul. 2024.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. dos S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e mpu. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55–81, jan. 2021. Acesso em: 28 ago. 2024.

PARK, K.; KIM, Y. J. Difference in acceptance level of smart work among tendencies of personal leadership styles. **The Journal of Digital Policy and Management**, v. 11,, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.14400/JDPM.2013.11.11.197>. Acesso em: 17 jul. 2024.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/41964177>. Acesso em: 01 jun. 2025.

PEREIRA, L. de J. *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, p. 222–245, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>. Acesso em: 28 ago. 2024.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775–783, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4). Acesso em: 14 ago. 2024.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. C. Trabalho docente na educação básica no brasil sob indústria 4.0. **Revista Katálisis**, v. 25, n. 1, p. 156–165, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82504>. Acesso em: 12 set. 2024.

RIDLEY, D. **The literature review: a step-by-step guide for students**. London: Sage, 2008. Acesso em: 20 set. 2024. Disponível em: https://discovered.ed.ac.uk/permalink/44UOE_INST/110jsec/alma9920852863502466.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 06 ago. 2024.

ROEVER, L. **Guia Prático de Revisão Sistemática e Metanálise**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thieme Revinter Publicações, 2020.

ROPOHL, G. Philosophy of socio-technical systems. **Techné: Research in Philosophy and Technology**, v. 4, n. 3, p. 186–194, 1999. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/ROPPOS>. Acesso em: 26 ago. 2024.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 09 ago. 2024.

ROVER, A. Introdução ao governo eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 1,, 2009. Disponível em: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/introducao_ao_governo_eletronico.pdf. Acesso em: 29 ago. 2024.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho, desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33,, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10776>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SANTOS, A. L. T. dos; REIS, A. da C. O serviço público e o teletrabalho na administração pública federal brasileira em tempos de covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 3,, mar. 2021. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2253>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SANTOS, E. A. dos; SALLABERRY, J. D.; MENDES, A. C. A. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. **REGE Revista de Gestão**, v. 29, n. 3, p. 287–299, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2177-8736.htm>. Acesso em: 12 set. 2024.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43,, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

SILVA, R. R. d. *et al.* Efeitos do isolamento social na pandemia da covid-19 na saúde mental da população. **Avances en Enfermería**, Bogotá v. 39, n. supl. 1, p. 31–38, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v39n1supl.89262>. Acesso em: 08 jun. 2025.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades **Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho**, . 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SOUZA, E. A. de. Indústria 4.0: serviço social no sistema previdenciário em tempos da pandemia de covid-19. **Revista Katálisis**, v. 25, n. 1,, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82510>. Acesso em: 12 set. 2024.

SOUZA, E. H. de *et al.* Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 15, n. 2, p. 229–245, 2021. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/10354>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SOUZA, R. de L. Programa de gestão e desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48,, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22>. Acesso em: 31 ago. 2024.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TAVARES, F. *et al.* Teleworking in portuguese communities during the covid-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 15,

n. 3, p. 334–349, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>. Acesso em: 17 ago. 2024.

THIAGO, F.; GONÇALVES, S. P. Tendências de teletrabalho: Analisando experiências de gestores públicos no brasil e em portugal. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 19, n. 56, p. 313–347, 2024. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5489>. Acesso em: 27 set. 2024.

TODISCO, L. *et al.* The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during covid-19. **Management Decision**, v. 61,, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2022-0164>. Acesso em: 23 jul. 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>. Acesso em: 10 jul. 2024.

TOURANGEAU, R.; RIPS, L. J.; RASINSKI, K. **The psychology of survey response**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819322>. Acesso em: 02 jun. 2025.

TOURANGEAU, R.; YAN, T. Sensitive questions in surveys. **Psychological Bulletin**, v. 133, n. 5, p. 859–883, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.5.859>. Acesso em: 01 jun. 2025.

TRAN, N. Q.; CARDEN, L. L.; ZHANG, J. Z. Work from anywhere: remote stakeholder management and engagement. **Personnel Review**, v. 51, n. 8, p. 2021–2038, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0808>. Acesso em: 12 dez. 2024.

TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. **Human Relations**, v. 4, n. 1, p. 3–38, 1951. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>. Acesso em: 26 ago. 2024.

UFSB. Universidade Federal do Sul da Bahia **Portaria nº 172/2024: institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal do Sul da Bahia**, . 2024. Portaria institucional.

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 8, n. 1, p. 115–136, ene./jun. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/655969720005.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2024.

VICENTE, T. A.; ROTENBERG, L. Home-office e desigualdades de gênero entre docentes universitários na pandemia de covid-19. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 38, n. 111,, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/3811012/2023>. Acesso em: 12 set. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Recurso eletrônico.

APÊNDICE A – Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Preliminar)

Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Preliminar)**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 da sede
 - ☐ Em cidade fora da sede
7. **Onde costuma realizar suas atividades de trabalho quando não está na sede?**
 - ☐ Em casa
 - ☐ Em outros locais
8. **Seu regime de teletrabalho é parcial ou integral?**
 - ☐ Parcial
 - ☐ Integral
9. **Quantos dias por semana você realiza teletrabalho?**

(Considere um dia de trabalho completo ou meio período conforme aplicável)
10. **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

☐ () 1 dia

☐ () 2 dias

☐ () 3 dias

☐ () 4 dias

☐ () 5 dias

11. Você gerencia alguma equipe via teletrabalho?

☐ () Sim

☐ () Não

12. Se sim, quantas pessoas você gerencia?

☐ () 1 a 5

☐ () 6 a 10

☐ () Mais de 10

☐ () Não gerencio equipe

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

☐ () À distância

☐ () Presencialmente

☐ () Outro: _____

Como Responder:

O questionário está dividido em três blocos temáticos baseados nos subsistemas sociotécnicos (técnico, pessoal e organizacional). Cada bloco contém assertivas e você deverá indicar seu nível de concordância com cada uma delas, utilizando a escala Likert de 1 a 5 pontos, com a seguinte equivalência:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

Bloco 1: Infraestrutura e Tecnologia (Subsistema Técnico)

1. A infraestrutura tecnológica fornecida pela organização (incluindo computador, periféricos, VPN, softwares e outros recursos necessários) é suficiente para realizar minhas atividades de teletrabalho de forma eficiente.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. A conexão de internet disponível no local em que realizo teletrabalho é adequada para minhas atividades.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. Eu disponho de computador e dos dispositivos necessários realizar minhas atividades de teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. A infraestrutura tecnológica no local em que realizo teletrabalho é suficiente para garantir que eu tenha acesso a todos os sistemas, softwares e documentos necessários para desempenhar minhas atividades.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Sinto que a infraestrutura tecnológica disponível no teletrabalho me permite ser tão produtivo(a) quanto no ambiente de trabalho presencial.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. O software utilizado pela minha organização para o gerenciamento do teletrabalho é eficiente e fácil de usar.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Tenho facilidade em manter registros adequados das minhas atividades durante o teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Recebi orientações ou treinamentos sobre como organizar meu espaço de trabalho de maneira ergonômica no local em que realizo teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. Disponho de um ambiente de trabalho ergonomicamente adequado no local em que realizo teletrabalho (em relação ao mobiliário, disposição dos equipamentos e iluminação do espaço).

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Bloco 2: Saúde, Bem-estar e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (Subsistema Pessoal)

10. Minha saúde física e mental no teletrabalho ou regime híbrido está melhor em comparação ao trabalho presencial.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Consigo equilibrar bem minhas responsabilidades profissionais e pessoais no teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Minha rotina de teletrabalho segue horários definidos e atividades planejadas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13. Sinto que a carga de trabalho no teletrabalho é adequada e não me sobrecarrega.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14. Mesmo no teletrabalho, mantenho uma boa interação social com colegas e me sinto próximo(a) às pessoas da organização.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

15. Sinto que minhas responsabilidades familiares e demandas domésticas não afetam o meu desempenho durante o teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Bloco 3: Gestão, Supervisão e Suporte Organizacional (Subsistema Organizacional)

16. A organização fornece diretrizes e planejamento institucional claros para o teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

17. Há equidade, transparência e oportunidade para todos os colaboradores aderirem ao teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

18. A organização oferece apoio institucional suficiente para que o teletrabalho funcione adequadamente (como orientações, treinamentos, suporte técnico, etc.).

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

19. As metas estabelecidas pela gestão no teletrabalho são claras, viáveis e proporcionais à carga de trabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

20. Sinto que possuo autonomia suficiente para realizar minhas atividades sem precisar de constante supervisão.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

21. Recebo, com a frequência adequada, feedback suficiente da gestão para acompanhar meu desempenho no teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

22. A comunicação com meus supervisores e colegas é eficiente no teletrabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

23. Mesmo no teletrabalho, sinto-me parte integrante da equipe e da organização.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Parte 1 - Informações do(a) Entrevistado(a)

Nome:

Cargo:

Setor:

Seu regime de teletrabalho é parcial ou integral?

☐ Parcial

☐ Integral

Quantos dias por semana você realiza teletrabalho?

☐ 1-2 dias

☐ 3-4 dias

☐ Todos os dias

Você gerencia alguma equipe via teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, quantas pessoas você gerencia?

☐ 1-5

☐ 6-10

☐ Mais de 10

Sua chefia está à distância ou presencialmente na sede?

☐ À distância

☐ Presencialmente

Há quanto tempo você está realizando teletrabalho? _____

Parte 2 - Infraestrutura e Tecnologia (Subsistema Técnico)

1. Como você avalia a infraestrutura disponível para atuar em teletrabalho, incluindo conexão de internet, equipamentos (como computadores, monitores) e softwares necessários?
2. Você acredita que sua conexão de internet e os equipamentos disponíveis são adequados para realizar seu trabalho com eficiência? Se não, o que poderia ser melhorado?
3. A organização oferece suporte suficiente para resolver problemas técnicos que você possa enfrentar durante o teletrabalho?
4. Você conseguiu obter assistência rapidamente quando necessário?

Parte 3 - Saúde, Bem-estar e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (Subsistema Pessoal)

1. Você sente que conseguiu manter um bom equilíbrio entre suas responsabilidades de trabalho e sua vida pessoal desde que começou a trabalhar remotamente?
2. Você sente que consegue conciliar suas responsabilidades familiares, de cuidado e domésticas durante o teletrabalho?
3. Você tem enfrentado dificuldades para manter uma rotina de trabalho estável e organizada? Se sim, quais aspectos são mais desafiadores para você?
4. Como o teletrabalho impactou sua saúde física e mental?
5. O teletrabalho trouxe algum impacto em sua motivação e produtividade? Você se sente mais produtivo(a) durante o teletrabalho do que trabalhando presencialmente?
6. Como você lida com a falta de interação presencial com colegas? O teletrabalho afetou a sua socialização?

Parte 4 - Gestão, Supervisão e Suporte Organizacional (Subsistema Organizacional)

1. Como você avalia a clareza das diretrizes e o planejamento da organização para o teletrabalho?
2. Você acredita que há uma boa organização e comunicação sobre as expectativas em relação

ao seu trabalho remoto?

3. Como você tem recebido o feedback dos gestores em relação ao seu desempenho durante o teletrabalho?
4. Você sente que as metas são claras e realistas?
5. Você sente que a supervisão e o acompanhamento do seu trabalho à distância são eficazes? Existe algum desafio em relação à falta de supervisão ou acompanhamento de metas e entregas?
6. O software de registro de atividades, como o Polare, tem sido eficiente para monitorar suas metas e entregas? Ele atende às suas necessidades de forma satisfatória?
7. Você sente que o teletrabalho tem impactado seu vínculo com a organização? Se sim, como?

Parte 5 - Dificuldades Gerais

1. Quais são suas maiores dificuldades em relação ao teletrabalho?
2. Você tem mais alguma observação sobre sua experiência com o teletrabalho?

Parte 6 - Questionário de Avaliação do Teletrabalho

Considerando o questionário de avaliação do teletrabalho respondido anteriormente:

1. As instruções fornecidas foram suficientes para você entender o que deveria ser respondido?
2. As questões da ferramenta estavam claras e de fácil compreensão?
3. Se não, qual parte ou questão gerou confusão?
4. Você encontrou alguma questão específica que foi difícil de entender ou interpretar? Se sim, pode explicar qual questão e por que foi difícil?
5. As questões abordaram adequadamente os principais desafios que você enfrenta no teletrabalho?
6. As questões sobre infraestrutura e tecnologia refletem bem os desafios técnicos que você enfrenta no teletrabalho?
7. Você achou que as questões sobre saúde, bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida

pessoal foram pertinentes?

8. As perguntas relacionadas à gestão e supervisão no teletrabalho foram adequadas para avaliar os desafios que você enfrenta nesse aspecto?

9. Na sua opinião, o questionário ajudará a identificar áreas que precisam de mais suporte no teletrabalho?

10. Você sente que o questionário cobriu todos os aspectos importantes para a efetividade do teletrabalho? Se não, que áreas ou aspectos poderiam ser explorados mais a fundo?

11. Quanto tempo levou para você preencher o questionário? Você achou esse tempo adequado?

12. De modo geral, você ficou satisfeito(a) com o questionário e sua utilidade?

APÊNDICE C – Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Final)

Ferramenta Gerencial de Avaliação Sociotécnica (Versão Final)**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
10. **Quantos dias por semana você realiza teletrabalho? (Considere um dia de trabalho completo ou meio período conforme aplicável)**
- ☐ 1 a 2 dias
 - ☐ 3 a 4 dias
 - ☐ Todos os dias
11. **Durante a sua semana de trabalho, quantos dias você realiza teletrabalho apenas em meio período?**
- ☐ Nenhuma vez
 - ☐ 1 dia
 - ☐ 2 dias
 - ☐ 3 dias
 - ☐ 4 dias
 - ☐ 5 dias
12. **Você gerencia alguma equipe via teletrabalho?**
- ☐ Sim
 - ☐ Não
13. **Se sim, quantas pessoas você gerencia?**
- ☐ 1 a 5
 - ☐ 6 a 10
 - ☐ Mais de 10
 - ☐ Não gerencio equipe

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

- ☐ À distância
- ☐ Presencialmente
- ☐ Em regime híbrido
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro: _____

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

(Considere a frequência em que a sua chefia costuma desempenhar suas atividades presencialmente durante a semana de trabalho).

- ☐ Nenhuma vez
- ☐ 1 dia
- ☐ 2 dias
- ☐ 3 dias
- ☐ 4 dias
- ☐ 5 dias
- ☐ Não se aplica

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

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

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
- ☐ Sim, às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ 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
- ☐ Sim, em grande parte
- ☐ Parcialmente

- ☐ Pouco
- ☐ Não recebi

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

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

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

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

Bloco 2: Subsistema Pessoal

1. 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

2. 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

3. **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
4. **De forma geral, o teletrabalho contribui para o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?**
- ☐ Sim
 - ☐ Não
5. **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
6. **Você sente que consegue organizar sua rotina de trabalho de forma que respeite também suas necessidades pessoais e familiares?**
- ☐ Sim, totalmente
 - ☐ Sim, em parte
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei avaliar
7. **Você costuma reorganizar ou estender seu horário de trabalho para conciliar com atividades familiares ou domésticas?**
- ☐ Sim, com frequência
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
8. **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

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

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

10. 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: _____

11. 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

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

- ☐ () Sim, plenamente
- ☐ () Em parte

- ☐ Não considero que acolham adequadamente
- ☐ Não sei avaliar

Bloco 3: Subsistema Organizacional

1. **Você recebeu, da organização, orientações claras e suficientes sobre como funciona o teletrabalho (incluindo regras, procedimentos, expectativas e formas de acompanhamento)?**
 - ☐ Sim, totalmente
 - ☐ Sim, em grande parte
 - ☐ Parcialmente
 - ☐ Pouco
 - ☐ Não recebi
2. **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
3. **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
4. **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

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

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

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

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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