UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(PROFIAP)

SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA

O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO: um estudo de caso

JUAZEIRO/BA

2026

SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA

O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO: um estudo de caso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Cezar Silva

JUAZEIRO/BA

2026

Barbosa, Sidney Magno Nunes
B238t O Teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco: um estudo de caso / Sidney Magno Nunes Barbosa. – Juazeiro - BA, 2026.

139 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Cezar Silva.

1. Organizações Públicas. 2.Teletrabalho. I. Título. II. Silva, Bruno Cezar. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 331

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB - 5/1369

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

FOLHA DE APROVAÇÃO

SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA

O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO: um estudo de caso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 24/02/2026

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br BRUNO CEZAR SILVA
Data: 02/03/2026 19:11:39-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Bruno Cezar Silva
Universidade Federal do Vale do São Francisco (PROFIAP)
Orientador

Documento assinado digitalmente
gov.br PRISCILA ELISE ALVES VASCONCELOS
Data: 27/02/2026 16:27:19-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra. Priscila Elise Alves Vasconcelos
Universidade Federal de Roraima (PROFIAP)
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br VIVIANNI MARQUES LEITE DOS SANTOS
Data: 01/03/2026 15:09:26-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra. Vivianni Marques Leite dos Santos
Universidade Federal do Vale do São Francisco (PROFINIT)
Examinador Externo ao Programa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha filha Camila Maia Nunes (Camilinha). De onde estiver minha filha sei que está me acompanhando (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, fonte de sabedoria, força e perseverança, que me concedeu saúde, discernimento e equilíbrio ao longo de toda esta jornada. Foi pela fé e confiança em Sua presença que encontrei ânimo nos momentos de incerteza, serenidade diante das dificuldades e gratidão pelas conquistas alcançadas. Reconheço que, sem Sua orientação e proteção, este caminho não teria sido possível de ser trilhado. Pois ele é o criador de tudo aquilo que é visível e invisível. E nada acontece ou deixa de acontecer sem que ele permita.

Agradeço à minha família, pilar fundamental da minha formação pessoal, moral e acadêmica. À minha mãe, pelo amor incondicional, pelos valores transmitidos e pelo exemplo de dedicação, responsabilidade e honestidade, que sempre nortearam minhas escolhas. Aos meus filhos, principalmente a Ricardo Magno de Oliveira Nunes Barbosa, que é a fonte de minha motivação para tudo. À minha esposa Antônia Samara Loiola Maia, que sempre me apoiou. Aos meus irmãos. À minha família como um todo, que soube compreender as ausências, respeitar os momentos de recolhimento e oferecer apoio constante durante este período de intensos desafios e aprendizados.

Agradeço aos amigos, principalmente a Juscileia Lopes da Silva Roza, que me incentivou a fazer a seleção para o mestrado do PROFIAP/UNIVASF. Agradeço aos colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Seja por meio de palavras de incentivo, trocas de experiências, apoio emocional ou simples gestos de compreensão, cada contribuição foi essencial para a conclusão desta fase de minha vida. Agradeço a todos os professores do PROFIAP/UNIVASF, que me acompanharam nesta jornada, em especial ao meu orientador professor Bruno Cezar Silva e aos professores Francisco Ricardo Duarte e Marcelo Henrique Pereira dos Santos pelos quais tenho grande estima e consideração.

Por fim, agradeço a todos aqueles que acreditam no poder transformador da educação, da pesquisa científica e do serviço público comprometido com o bem coletivo. Que este estudo possa contribuir, ainda que modestamente, para o avanço do conhecimento e para a reflexão crítica sobre as práticas institucionais, reafirmando a importância do esforço, da ética e da responsabilidade social na construção de uma sociedade mais justa e humana.

BARBOSA, Sidney Magno Nunes. **O Teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF). Juazeiro (BA), 2026.

RESUMO

O conceito de teletrabalho surgiu em 1971 nos Estados Unidos. Essa forma de trabalho consiste na realização parcial ou total das atividades remotamente, através do uso de tecnologias de comunicação e informação. No Brasil, a legislação define o teletrabalho como a prestação de serviço fora da empresa, usando tecnologia. Com a pandemia de COVID-19, a Organização Mundial de Saúde recomendou o isolamento social, o que levou empresas e órgãos públicos a adotarem o teletrabalho como forma de continuarem as suas atividades. Após a pandemia, muitas organizações decidiram manter o teletrabalho de forma permanente devido aos bons resultados obtidos. O Governo Federal criou o Programa de Gestão de Desenpenho – PGD, que possibilita os servidores públicos trabalharem remotamente. A Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF aderiu ao programa. Este trabalho teve como objetivo Investigar de que maneira a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco impactou a vida profissional e pessoal dos servidores que aderiram ao teletrabalho e conhecer quais as percepções dos gestores sobre a adoção do teletrabalho na instituição. Para isso foi feito um estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Para alcançar os objetivos do estudo, foi feita uma análise de conteúdo e utilização do método dedutivo. Foram aplicados questionários aos grupos estudados. Com isso foi possível conhecer os impactos, que o teletrabalho teve nas vidas profissionais e pessoais dos servidores, bem como conhecer as percepões que os gestores têm sobre a adoção do teletrabalho na instituição.

Palavras-chave: Teletrabalho; impactos; vantagens; desvantagens

BARBOSA, Sidney Magno Nunes. **Telework at the Federal University of the São Francisco Valley:** a case study. Master's Dissertation from the Postgraduate Program in Public Administration (PROFIAP/UNIVASF). Juazeiro (BA), 2026.

ABSTRACT

The concept of telework emerged in 1971 in the United States. This form of work consists of performing part or all of the activities remotely, through the use of communication and information technologies. In Brazil, legislation defines telework as the provision of services outside the company, using technology. With the COVID-19 pandemic, the World Health Organization recommended social isolation, which led companies and public bodies to adopt telework as a way to continue their activities. After the pandemic, many organizations decided to maintain telework permanently due to the good results obtained. The Federal Government created the Performance Management Program – PGD, which allows public servants to work remotely. The Federal University of the São Francisco Valley – UNIVASF joined the program. This work aimed to investigate how the adoption of telework at the Federal University of the São Francisco Valley impacted the professional and personal lives of the employees who adopted telework and to understand the perceptions of managers about the adoption of telework at the institution. To this end, a case study was conducted, using a qualitative and quantitative approach. To achieve the study's objectives, a content analysis and the deductive method were used. Questionnaires were applied to the study groups. This allowed us to understand the impacts that teleworking had on the professional and personal lives of employees, as well as to understand managers' perceptions of the adoption of teleworking in the institution.

Keywords: Teleworking; impacts; advantages; disadvantages

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro das Universidades Federais e Servidores em Teletrabalho ---- 16
Quadro 2 – Quadro da evolução do teletrabalho no setor público brasileiro---------- 32
Quadro 3 – Quadro com as vantagens do teletrabalho para as organizações ------- 33
Quadro 4 – Quadro com as desvantagens do teletrabalho para as organizações -- 34
Quadro 5 – Quadro com as vantagens e desvantagens do teletrabalho---------- 39
Quadro 6 – Quadro com o PGD do INSS e de outros sete órgãos ---------- 50
Quadro 7 – Quadro de riscos e mitigações dos mesmos ---------- 58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AGU - Advocacia Geral da União

BA - Bahia

CLT - Consolidação da Leis Trabalhistas

COVID-19 - Infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

Dr. - Doutor

FENASP - Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social

FIOCRUZ - Fundação Osvaldo Cruz

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MP - Medida Provisória

MS - Ministério da saúde

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

NASA - Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço (traduzido)

OMS - Organização Mundial da Saúde

PE - Pernambuco

PGD - Programa de Gestão de Desempenho do Governo Federal

PI - Piauí

PROF. - Professor

RFB - Receita Federal do Brasil

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

TAE - Técnico Administrativo em Educação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desempenho profissional ---------- 64
Gráfico 2 - Autonomia ---------- 66
Gráfico 3 - Acesso adequado às ferramentas ---------- 68
Gráfico 4 - Comunicação com a equipe ---------- 69
Gráfico 5 - Clareza das metas e demandas no teletrabalho ---------- 71
Gráfico 6 - Aumento da carga de trabalho após a adoção do teletrabalho ---------- 72
Gráfico 7 - Colaboração com colegas ---------- 74
Gráfico 8 - Separação do horário de trabalho do tempo pessoal ---------- 76
Gráfico 9 - Produtividade ---------- 78
Gráfico 10 - Apoio da liderança trabalhando remotamente ---------- 79
Gráfico 11 - O teletrabalho impactou positivamente na convivência familiar --------- 81
Gráfico 12 - Saúde mental no trabalho remoto ---------- 83
Gráfico 13 - Isolamento ---------- 85
Gráfico 14 - Tempo de lazer ---------- 87
Gráfico 15 - Ambiente adequado em casa para trabalhar ---------- 88
Gráfico 16 - Saúde física e mental no teletrabalho ---------- 90
Gráfico 17 - Qualidade de vida ---------- 92
Gráfico 18 - Estresse diário ---------- 94
Gráfico 19 - Rotina pessoal trabalhando em casa ---------- 95
Gráfico 20 - Continuar em teletrabalho ---------- 97
Gráfico 21 - Prazos de entrega das tarefas ---------- 98
Gráfico 22 - Qualidade dos trabalhos entregues ---------- 100
Gráfico 23 - Autonomia para realizar as atividades remotamente ---------- 102
Gráfico 24 - Alcance das metas propostas ---------- 103
Gráfico 25 - Volume de entregas ---------- 105
Gráfico 26 - Comunicação com a equipe ---------- 107
Gráfico 27 - Horários de trabalho acordados para o teletrabalho ----------109
Gráfico 28 - Comprometimento com as responsabilidades profissionais ---------- 111
Gráfico 29 - Aumento da produtividade da equipe ---------- 113
Gráfico 30 - Equipes presenciais ou em teletrabalho ---------- 115

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ---------- 12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA ---------- 14
1.2 OBJETIVOS ---------- 15
1.2.1 OBJETIVO GERAL ---------- 15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ---------- 15
1.3 JUSTIFICATIVA ---------- 16
2. REFERENCIAL TEÓRICO ---------- **19**
2.1 O CONCEITO DE TELETRABALHO ---------- 19
2.2 AS ORIGENS DO TELETRABALHO ---------- 20
2.3 A PANDEMIA DE COVID-19 ---------- 20
2.4 A LEGISLAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL ---------- 22
2.5 AS PRIMEIRAS INICIATIVAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO ---------- 29
2.6 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO ---------- 33
2.7 A GESTÃO DE PESSOAS E O TELETRABALHO ---------- 42
2.8 PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO ---------- 46
2.9 O QUE NÃO TE CONTARAM SOBRE O PGD ---------- 48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ---------- **52**
3.1 LÓCUS DE ESTUDO ---------- 52
3.2 PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS ---------- 53
3.3 TIPO DE PESQUISA ---------- 54
3.4 ANÁLISE DOS DADOS ---------- 56
3.5 ASPECTOS ÉTICOS ---------- 57
4. RESULTADO E DISCUSSÃO ---------- **64**
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ---------- **117**
REFERÊNCIAS ---------- **120**
ANEXO – Parecer do Comitê de Ética ---------- 126
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ---------- 133
APÊNDICE B – Perguntas direcionadas ao TAEs ---------- 138
APÊNDICE C – Perguntas direcionadas aos gestores ---------- 140

1. INTRODUÇÃO

O conceito de teletrabalho não é algo recente no mundo. Esse termo foi usado pela primeira vez em 1971. Essa expressão foi utilizada para se referir à substituição parcial ou total de parte da jornada de trabalho do empregado com uso de telecomunicações e computadores, que passaria a ser realizada distante do local físico de trabalho. Ou seja, o trabalhador poderia fazer toda a sua jornada de trabalho remotamente ou parte dela remotamente e a outra presencialmente. Essa nova forma de trabalaho traz vantagens e desvantagens tanto para empregados, quanto para empregadores.

Para isso o trabalhador poderia recorrer ao auxílio das telecomunicações e da informática. Atualmente, no Brasil, os dispositivos legais classificam o teletrabalho como sendo a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências da empresa ou instituição, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

A pandemia de COVID-19, iniciada na China em meados de novembro de 2019, que, em uma rapidez nunca vista nos últimos 100 anos, espalhou-se rapidamente para praticamente todos os países do mundo. Mudou radicalmente a vida das pessoas e organizações. Diante da falta de um tratamento eficaz para combater a pandemia a curto prazo, a Organização Mundial de Saúde – OMS determinou várias diretrizes para tentar conter o vírus ou mitigar as suas consequências.

Dentre essas, uma das principais foi o isolamento social. Esse isolamento mudou, drasticamente, a maneira com que empresas da iniciativa privada e órgãos do setor público deveriam gerir as suas operações e atividades, para tentar amenizar os prejuízos financeiros e para a população resultantes do isolamento social. Empresas e instituição públicas, que nunca haviam cogitado aderirem ao teletrabalho, tiveram que ter essa como a sua principal modalidade de funcionamento.

Passada a pandemia e vendo os resultados do teletrabalho, muitas empresas privadas e órgãos públicos resolveram adotar essa modalidade de trabalho definitivamente, o que, por sua vez, trouxe o teletrabalho para o centro das discussões nos setores privados e públicos, trazendo novos desafios para a gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é uma área muito dinâmica que, constantemente, tem a

necessidade de se atualizar e se adaptar a novas realidades, ainda, tendo como objetivo manter ou aumentar a produtividades dos colaboradores. Seguindo essa premissa, novas modalidades de trabalho são necessárias para acompanhar as dinâmicas das organizações, sendo necessárias para a prestação de um serviço mais dinâmico e eficiente. Neste contexto, a flexibilização do trabalho ou da maneira como ele é prestado pode ser vista como uma ferramenta de aumento da produtividade, redução de custos e aumento da qualidade de vida do trabalhador.

Além de trazer inovações para a gestão de pessoas, com o desenvolvimento atual da Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, dependendo do tipo de atividade desenvolvida por uma pessoa, ela pode exercê-la com qualidade e competências em praticamente qualquer lugar do mundo. Porém, tudo isso, além de grandes inovações para a gestão de pessoas, também traz desafios maiores ainda. Afinal, os serviços prestados por esses colaboradores fora das dependências físicas das organizações, em dias e horários escolhidos pelos mesmos, precisam de alguma maneira serem mensurados.

Passada a pandemia, o setor público federal brasileiro resolveu adotar essa modalidade de trabalho por meio do Programa de Gestão de Desempenho do Governo Federal – PGD, embora, pontualmente, alguns órgãos já realizassem as suas atividades por meio do teletrabalho. Esse programa avalia o desempenho dos servidores não pela sua presença física nos órgãos ou pela frequência aferida pelo registro do ponto, mas sim pela capacidade de entrega dos serviços por parte dos servidores. De acordo com decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 são bases do PGD: substituição do controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados; e Inovação nos arranjos de trabalho, tanto em relação aos locais (presencial, teletrabalho e híbrido), quanto aos horários de execução. (Brasil, 2022). O dispositivo legal, que trata do tema, possibilita que os gestores de cada órgão optassem por participarem ou não do Programa de Gestão de Desempenho – PGD. E para os órgãos que aderissem ao programa, seria possível o gestor determinar quais setores do órgão poderiam aderir ao programa, ficando ainda os servidores do órgão com a opção de aderirem ou não ao PGD. Nesse contexto, a Universidade Federal do Vale do São Francisco UNIVASF aderiu ao Programa de Gestão de Desempenho do Governo Federal – PGD.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Universidade Federal do Francisco – UNIVASF, instituição de ensino superior mantida pelo Governo Federal, possui uma estrutura multicampi possuído sete campi, localizados em três estados da federação. Pernambuco, Bahia e Piauí. A instituição possui 397 servidores Técnicos Administrativos em Educação, que, pela natureza de seus cargos, estão aptos a aderirem ao PGD na modalidade teletrabalho. Diante da quantidade de servidores, que podem aderir ao PGD na modalidade de teletrabalho, emerge o questionamento: de que maneira a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco impactou a vida profissional e pessoal dos servidores que aderiram ao teletrabalho e quais as percepções dos gestores sobre a adoção do teletrabalho na instituição?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar de que maneira a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco impactou a vida profissional e pessoal dos servidores que aderiram ao teletrabalho e conhecer quais as percepções do gestores sobre a adoção do teletrabalho na instituição.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os impactos que a adoção do teletrabalho teve na vida profissional dos servidores;
- Especificar os impactos que a adoção do teletrabalho teve na vida pessoal dos servidores;
- Conhecer as percepções dos gestores da UNIVASF sobre a adoção do teletrabalho na instituição;
- Desenvolver um guia orientativo sobre o teletrabalho para os servidores da UNIVASF.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora o teletrabalho já exista desde a década de 1970, foi após a pandemia de COVID – 19 que essa modalidade de trabalho apresentou uma tendência maior de ser adotada tanto na iniciativa privada quando no setor público. Por se tratar de uma forma de trabalho relativamente nova no setor público brasileiro, não há muitos estudos sobre essa modalidade de trabalho, que mostrem os aspectos positivos e negativos para os servidores, bem como a visão dos gestores sobre essa modalidade de trabalho, sobre o prisma da qualidade da entrega dos serviços prestados pelos servidores, produtividade dos servidores, impactos na vida profissional e pessoal dos servidores, bem como em relação à saúde mental dos servidores, pois o contato social é indispensável para a produtividade e saúde física e mental dos servidores.

Sendo assim, o teletrabalho é um tema de grande relevância na atualidade, especialmente devido às mudanças no mercado de trabalho decorrentes da tecnologia e das novas formas de organização laboral. Ao escolher o tema do teletrabalho, é possível explorar questões como os impactos na produtividade, na qualidade de vida dos servidores, nas relações interpessoais. É possível estudar impactos econômicos para a instituição e mesmo nas políticas organizacionais.

Além disso, a crescente adoção do teletrabalho em diversos setores da economia torna esse tema ainda mais pertinente, demandando a necessidade de uma análise mais aprofundada de seus efeitos e implicações. Dessa forma, um estudo sobre teletrabalho pode contribuir significativamente para o entendimento desse fenômeno e para a proposição de medidas que promovam ambientes laborais mais saudáveis e produtivos. Abaixo segue um quadro com a relação de 51 universidades federais brasileiras, seus quantitaivos de servidores Técnicos Administrativos em Educação e destes quantos aderiram ao teletrabalho, o que reforça a necessidade de uma estudo sobre o tema na Universidade Federal do Vale do São Franciso.

Relação da Universidade Federais e Servidores em Teletrabalho

INSTITUIÇÃO	SERVIDORES TAE DA INSTITUIÇÃO	SERVIDORES TAES DA INSTITUIÇÃO EM TELETRABALHO
Universidade Federal do Vale do São Francisco	497	196

Universidade Federal de Pernambuco	3778	635
Universidade Federal de Pelotas	1223	705
Universidade de Brasília	2827	930
Universidade Federal de Alagoas	1633	Não tem PGD
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	42	Não tem PGD
Fundação Universidade Federal do Piauí	1038	303
Universidade Federal do Sul da Bahia	239	156
Universidade Federal de Viçosa	1810	38
Universidade Federal de Rondonópolis	147	Não tem PGD
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	807	492
Universidade Federal de Campina Grande	2000	388
Fundação Universidade Federal de São Carlos	947	699
Universidade Federal da Paraíba	3139	238
Universidade Federal da Fronteira Sul	688	221
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	150	Não tem PGD
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	708	111
Universidade Federal de Minas Gerais	4226	155
Universidade Federal do Oeste da Bahia	254	Não tem PGD
Universidade Federal do Norte do Tocantins	238	93
Universidade Federal Fluminense	3558	1544
Fundação Universidade Federal do Maranhão	1652	859
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	1533	Não tem PGD
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	1743	700
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	633	Não tem PGD
Universidade Federal da Bahia	2764	Não tem PGD
Universidade Federal do Rio de Janeiro	5278	1501
Fundação Universidade do Amazonas	1614	486
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	149	19
Universidade Federal Rural de Pernambuco	880	484

Universidade Federal de Uberlândia	3201	654
Universidade Federal do Cariri	306	144
Universidade Federal da Paraíba	3139	238
Universidade Federal de Santa Maria	2466	566
Universidade Federal do Pampa	870	702
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2373	1306
Universidade Federal de Santa Catarina	2935	881
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	554	407
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	1100	505
Universidade Federal do Paraná	3227	1176
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	1032	420
Fundação Universidade Federal do ABC	745	523
Universidade Federal de Itajubá	391	84
Universidade Federal de Alfenas	327	148
Universidade Federal de Juiz de Fora	1453	Não tem PGD
Universidade Federal de Lavras	545	185
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	678	357
Universidade Federal de Jataí	182	12
Universidade Federal de Catalão	181	55
Universidade Federal de Goiás	2188	588
Universidade Federal Rural do Semiárido	532	165

Quadro 01: elaborado pelo autor (2025)

Como a Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF possibilitou que os seus servidores TAE aderissem a essa modalidade de trabalho, como mostrado no quadro acima. Esta pesquisa feita na instituição, além de pertinente, pois até então, nenhum outro estudo dessa natureza foi realizado na instituição, procurará também entender melhor as implicações da adoção dessa modalidade de trabalho na vida dos servidores, gestores e na instituição como um todo, possibilitando, assim, revelar os benefícios e desafios à implementação do teletrabalho na universidade, colaborando assim para a elaboração de um guia com orientações e recomendações, tendo em vista um melhor aproveitamento do teletrabalho pela instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE TELETRABALHO

Quando, em nossas mentes, pensamos na palavra trabalho, imaginamos, imediatamente, um local físico com pessoas desempenhando diversas funções, seja em um comércio, indústria, construção, fábrica. Contudo o conceito de trabalho é bastante diversificado e dinâmico e tem a necessidade de se adaptar e evoluir junto com as tendências do mercado e da sociedade, ainda mais em tempos de globalização e de avanços tecnológicos como o que vivemos atualmente (Andrade; Souza, 2022). Nesse contexto de diversificação, surge o teletrabalho, que seria uma nova modalidade colocada à disposição dos trabalhadores para eles desempenharem as suas funções, de maneira que as possam desempenhar de forma mais satisfatória, com mais eficiência e produtividade (Andrade; Souza, 2022).

O teletrabalho, trabalho remoto, homeoffice são muitas as expressões usadas para definir a mesma coisa. Segundo Cifarelli e Souza (2016), o teletrabalho nada mais é do que o trabalhador poder realizar as suas atividades em local diverso das dependências físicas da empresa em que trabalha. Não sendo necessário que o trabalhador esteja em sua residência, ele poderá estar em qualquer lugar do mundo, desde que seja possível realizar as atividades que são de sua competência. Ou seja, ao invés de o trabalhador ir aonde está o trabalho, o trabalho vai onde está o trabalhador.A Consolidação da Leis Trabalho – CLT, em seu Artigo 75-C, define o teletrabalho como sendo:

> Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (Brasil, 1943).

De acordo com Gaspar *et al (*2014), com o surgimento dos computadores e o aprimoramento das tecnologias da informação, foi possível observar uma profunda transformação na maneira como o trabalho é executado, mudando a relação entre o trabalhador e as organizações. Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, como o correio eletrônico, e-mail, teleconferências, acesso remoto a arquivos têm transformado as estruturas de empresas e órgãos públicos. Diante desse contexto e visando a um melhor aproveitamento do que a tecnologia pode oferecer para

aprimorar o desempenho dos trabalhadores, surge o teletrabalho, que, no modelo que conhecemos, não seria possível sem o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação – TIC.

De acordo com Andrade e Souza (2022), o teletrabalho na administração pública não é algo recente. Contudo foi a inovação tecnológica e a da comunicação que possibilitaram que o trabalho realizado por um servidor pudesse ser realizado de localdiferente da repartição de onde trabalha, mudando, assim, os antigos paradigmas, queeram baseados mais em controles e processos e menos em resultados entregues pelos servidores. Ainda de acordo com Andrade e Souza (2022, p. 94), “Esta modalidade de trabalho já funciona há muito tempo na iniciativa privada”. Os avanços tecnológicos, junto com a necessidade de modernização da administração pública brasileira, praticamente, pavimentaram os caminhos, que levariam a essa nova forma de conceber os serviços públicos, ou seja, um serviço baseado mais na entrega de um produto de qualidade para a população (Rosenberg *et al*, 2012). Seguindo essa permissa, o teletrabalho pode ser considerado uma ferramenta em que todos ganham: os servidores, os gestores e a população.

2.2 AS ORIGENS DO TELETRABALHO

De acordo com Cifarelli e Souza (2016), não se sabe, ao certo, quando surgiu pela primeira vez o conceito de teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância, do trabalho realizado fora das dependências físicas da empresa. Contudo o uso dessa expressão foi utilizada pela primeira vez por Jack Nilles, em 1971. Nilles era um projetista aeroespacial, que prestava serviço para o Departamento de Defesa Americano e para Agência Espacial – Nasa. Ou seja, as origens do teletrabalho estão nos Estados Unidos da América.

Na época, foi proposto por Niles que os trabalhadores realizassem o seu trabalho ou parte dele em suas casas, visando, assim, evitar a perda de tempo com os grandes engarrafamentos nos trajetos de casa para o trabalho e aumentando, assim, a produtividade dos trabalhadores e as suas capacidades de entrega. A experiência de Nilles com o teletrabalho foi tão positiva que lhe possibilitou publicar o livro The telecommunications-transportation tradeoff. O livro conta a sua experiência com essa nova modalidade de trabalho (Cifarelli; Souza, 2016).

2.3 A PANDEMIA DE COVID-19

Em 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, foram detectados os primeiros casos de uma doença infeciosa, que atacava, principalmente, o sistema respiratório humano. O patógeno que causava a doença, até então, era desconhecido. Em 07/01/2020, os cientistas chineses anunciaram que haviam feito o sequenciamento do genoma do patógeno. A notícia por meio da agência de saúde chinesa foi repassada para a Organização Mundial de Saúde – OMS. Tratava-se de uma forma viral denominada de coronavírus, que já era um antigo conhecido dos cientistas (Brito *et al,* 2020). Ainda de acordo com Brito *et al* (2020, p. 55):

> O coronavírus (CoV), inicialmente isolado em 1937, ficou conhecido em 2002 e 2003 por causar uma síndrome respiratória aguda grave no ser humano denominada SARS. Na época, a epidemia foi responsável por muitos casos de infecções graves no sistema respiratório inferior,acompanhado de febre e, frequentemente, de insuficiência respiratória. No entanto, foi rapidamente controlada e somente alguns países como China, Canadá e EUA foram afetados pelo vírus.O exaustivo trabalho de pesquisadores, profissionais de saúde, entre outros, levou à contenção do "gigante.

Apesar de a infecção causada pelo coronavírus não ser desconhecida da comunidade científica, a nova variante da doença era desconhecida da humanidade. Não conheciam a sua capacidade de mutações, propagação, riscos para a vida humana e tratamento eficaz. A OMS classificou a doença causada pelo novo coronavírus de COVID-19. No dia 11/03/2020, o diretor geral da OMS. Senhor Tedros Adhanom declarou que o mundo estava em estado de pandemia decorrente da doença causada pelo novo coronavírus (Brito *et al,* 2020).

Como não se conhecia nenhum tratamento eficaz para a COVID-19, e o número de casos crescendo diariamente, o único meio de tentar controlar a doença era o uso de máscaras e, principalmente, o isolamento social. Para a economia dos países pobres ou mais afetados pela pandemia, as consequências de tais medidas seriam desastrosas, principalmente, para a economia e o mercado de trabalho como um todo. Visando mitigar os impactos do isolamento social em suas atividades, muitas empresas e órgãos públicos optaram por adotar o teletrabalho. De acordo com Pandini e Pereira (2020, p. 56):

> Com a necessidade de isolamento social trazida pela pandemia de Coronavírus (Covid-19), uma alternativa para a continuidade das atividades laborais nas instituições públicas e privadas foi a adoção do teletrabalho, de forma mais ampla. No Brasil, essa modalidade já vinha sendo empregada na esfera pública por parte do executivo, legislativo e judiciário, de forma voluntária, e dentro de princípios pré- estabelecidos pelas instituições. No cenário pandêmico, ele foi implementado de maneira abrupta e impositiva, contribuindo para a transformação das rotinas domésticas e pessoais dos servidores.

De uma maneira impositiva, a pandemia de COVID-19 impulsionou a adoção do teletrabalho tanto em empresas privadas, quanto em órgãos públicos, que, na tentativa de minimizarem perdas econômicas e sociais foram obrigados, em um curto espaço de tempo, a adaptarem-se a esse novo modelo de trabalho. No dia 22/03/2020, foi editada a Medida Provisória 927/2020 que:

> Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências (Brasil, 2020).

O texto da medida provisória trazia, em seu capítulo II, um parágrafo dedicado ao teletrabalho. Durante o estado de calamidade pública, causada pela pandemia de COVID-19, os empregadores poderiam, a seu critério, alterar o regime de trabalho dos seus colaboradores de presencial para o teletrabalho, trabalho remoto, home office ou qualquer outra forma de trabalho, desde que se realize a distância, possibilitando o retorno ao regime de trabalho anteriormente adotado, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos firmados, não sendo necessário para isso nenhum tipo de alteração no contrato de trabalho vigente (Brasil, 2020).

Passando a emergência sanitária, muitas empresas e órgãos públicos viram vantagens no teletrabalho decidindo adotar esse modelo de trabalho de forma definitiva. No âmbito do Serviço Público Federal, foram criados sistemas e editados inúmeros instrumentos normativos, que possibilitariam a adoção do teletrabalho após o fim da pandemia. O principal deles e mais importante é o Programa de Gestão de Desempenho do Governo federal – PGD (Brasil, 2022).

2.4 A LEGISLAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL

O teletrabalho teve as suas origens, inicialmente, no setor privado, contudo, com o passar dos anos, a sua utilização também se expandiu para o setor público. A implementação dessa forma de trabalho no setor público brasileiro ocorreu de maneira gradual, envolvendo alterações e ajustes legais, adaptação às novas tecnologias e a necessidade de reformular as relações de trabalho para atender às necessidades urgentes geradas pela crise sanitária causada pelo corona vírus. Serão apresentados nessa seção alguns dos principais instrumentos legais que permitiram, de maneira gradual, a implementação e regulamentação do teletrabalho no setor público do Brasil.

Em 10 de agosto de 1995, foi publicado o decreto nº 1.590. Esse instrumento

normativo estabelece normas e paramentros referentes à jornada de trabalho dos servidores públicos federais. O decreto dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências (Brasil, 1995). No texto do decreto, foram abordados temas bastante variados como carga horária, controle de frequência, e principalmente, formas de flexibilização do regime laboral. A norma traz em seu parágrafo segundo do artigo 3º:

> Os dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizarem a flexibilização da jornada de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverão determinar a afixação, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes (Brasil, 1995).

O referente decreto estabeleceu assim critérios para o cumprimento de uma jornada de trabalho mais flexível, desde que compatível com o funcionamento e a eficiência do serviço público, deixando clara a possibilidade da flexibilização da jornada de trabalho (Brasil, 1995). Contudo o mais interessante desse instrumento normativo está em seu artigo 6º parágrafo 4º, que traz o texto:

> Os servidores, cujas atividades sejam executadas fora da sede do órgão ou entidade em que tenha exercício e em condições materiais que impeçam o registro diário de ponto, preencherão boletim semanal em que se comprove a respectiva assiduidade e efetiva prestação de serviço (Brasil, 1995).

Ainda que o texto do decreto não esteja falando claramente em trabalho remoto, teletrabalho, home office, ele deixa claro que os servidores poderão exercer as suas atividades em locais diferentes dos que estão lotados. O que pode ser compreendido como a primeira regulamentação do teletrabalho constante em um instrumento legal brasileiro e que mesmo sendo muito incipiente à época, já começava a ser discutido como uma alternativa para determinadas funções e, inclusive, começava a haver as primeiras tentativas de implantação desse modelo de trabalho nos primeiros órgãos públicos brasileiros, o que será mostrada em uma seção expecífica deste trabalho (Brasil, 1995).

Posteriormente, entrou em nosso ordenamento jurídico a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, conhecida como Reforma Administrativa de 1998. Foi uma alteração feita na Constituição Federal de 1988, que teve como objetivo modernizar a administração pública, tornando-a mais eficiente e alinhada com princípios da gestão privada. Foi promovida no governo de Fernando Henrique

Cardoso. De acordo com Rosenberg (2012), essa reforma foi a principal tentativa do governo federal de modernizar a administração pública brasileira, uma tentativa essa de a tornar mais parecida com o setor privado. Na época, acreditava-se que o setor público era pouco eficiente em comparação com o setor privado. De maneira resumida, o objetivo principal da reforma era aumentar a eficiência do Estado, que era considerado ineficiente. Nas palavras de Silva (1999, p. 1):

> O advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho 1998, implementou a reforma administrativa do Estado Brasileiro. Tal emenda deu respaldo jurídico para a concretização de mudanças que se faziam imprescindíveis para a modernização da máquina administrativa do Estado brasileiro. Dentre as modificações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 19/98, destacam-se aquelas relacionadas com a estabilidade dos servidores públicos, com o regime de remuneração dos agentes públicos e com a gestão gerencial da administração pública.

Embora, em nenhuma parte da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, a expressão teletrabalho tenha sido incluída no texto da reforma, o texto deixa claro que o objetivo da reforma seria a modernização do Estado brasileiro, em que as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos seriam mais pautadas no grau de eficiência da realização dessas atividades, o que, anos depois, promoveria uma relação de trabalho entre o Estado e seus subordinados mais flexíveis e pautada na capacidade de entrega dos colaboradores. Essa capacidade de entrega é um dos pilares do teletrabalho, o que indica que a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 foi a segunda iniciativa juridica de implementação do teletrabalho no Brasil, ainda que indiretamente (Brasil, 1998).

Nas últimas duas décadas, a humanidade testemunhou um avanço significativo nas tecnologias de informação e comunicação. Consequentemente, tamanho avanço tecnológico teve impactos significativos nas relações de trabalho. A demanda por modelos de trabalho mais flexíveis, porém eficientes, atingiram tanto o setor público quanto o privado. Modelos que promovam uma maior satisfação dos colaboradores e a mesma ou superior capacidade e qualidade das entregas. Diante dessa nova realidade, a Lei nº 12.551 de 2011 veio a promover um avanço significativo nas relações de trabalho.

O texto da lei de modo geral possibilita a realização do trabalho desempenhado pelos colaboradores de maneira mais flexível e mais alinhada com as novas tecnologias já existentes. O texto da lei em sua totalidade não foi voltado para o teletrabalho, mas ao contrario da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de

1998, esse instrumento legal já deixa implícito, em suas linhas, a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho e apresenta o conceito de trabalho remoto de forma mais clara no âmbito dos serviços públicos federais. De acordo com a Lei nº 12.551/2011:

> Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011).

Como já mencionado, em nenhuma parte da Lei nº 12.551/2011, encontra-se, claramente, a expressão teletrabalho. Contudo, ainda assim, ela estabeleceu inúmeras outras inovações, Tal como a possibilidade de que o governo federal pudesse implementar modalidades de trabalho mais flexíveis na administração pública federal, possibilitando, assim, que outras formas de trabalho pudessem ser instituídas a partir de regulamentos internos dos órgãos, considerando as necessidades e condições de cada área do serviço público (Brasil, 2011).

Ao contrário do que foi mostrado até agora nos três intrumentos legais apresentados, em que a expressão teletrabalho não foi claramente incluida nos textos dos intrumentos legais, a Consolidação das leis do Trabalho – CLT tem um capítulo inteiro dedicado ao teletrabalho, inclusive com uma definição clara do que seria o teletrabalho. O artigo 75-B da CLT diz:

> Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto 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. O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto. O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa (Brasil, 1943).

É indiscutível que o teletrabalho ofereçe uma maior flexibilidade da realização das atividades para o empregado e do controle dessas atividade por parte dos empregador. Contudo é importante frisar que a CLT mantém os direitos trabalhistas do empregado, mesmo quando ele está atuando de forma remota, exatamente como se ele estivesse realizando as suas atividades na dependência da empresa. Em outras palavras, o trabalhador em teletrabalho tem, exatamente, os mesmos direitos do trabalhador que trabalha presencialmente (Brasil, 1943).

Ele terá direito à remuneração justa, horas extras (se as fizer), descanso semanal remunerado, 13º salário, 1/3 de férias, direito a intervalos durante o expediente, bem como a proteção à saúde e segurança no trabalho, incluindo aspectos ergonômicos e de organização do ambiente de trabalho. É importante destacar que, até por uma questão de lógica, se o teletrabalho envolver prestação de serviços fora das dependências do empregador, o empregador não está obrigado a arcar com os custos de deslocamento, alimentação, entre outros, exceto se houver acordos específicos sobre isso (Brasil, 1943).

A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, a lei da Reforma Trabalhista, talvez seja a mais importante de modo geral no que se refere ao teletrabalho. Essa lei trouxe modificações muito importantes na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inclusive, foi essa lei que trouxe a regulamentação do teletrabalho no setor privado brasileiro, como já mencionado no artigo 75-B, que, em suas linhas, regulamenta o teletrabalho. Foi essa lei que introduziu, de maneira clara, o conceito de teletrabalho na CLT, determinando regras específicas para essa modalidade de trabalho. Em resumo, na CLT, o teletrabalho foi regulamentado pela Reforma Trabalhista a partir da modificação do artigo 75-B da CLT, além de incluir outros dispositivos relacionados a essa forma de prestação de serviços (Brasil, 2017).

Assim sendo, a Reforma Trabalhista estabelece de maneira clara, sem margens para dúvidas, que o teletrabalho é uma modalidade em que o trabalhador realiza as suas atividades fora do local físico da empresa, utilizando para isso a tecnologia da informação e da comunicação. Também esclarece que o teletrabalho pode ser predominante, que é quando a maior parte do trabalho é realizada remotamente, mas, eventualmente, o trabalhador vai à empresa ou integral, que é quando o trabalho é totalmente remoto (Brasil, 2017).

Diante do cenário de guerra pelo qual passava o Brasil em razão da pandemia de COVID-19. Mesmo com a total falta de competência, traquejo, empatia, sensibilidade, compaixão, preparo e vontade do governo federal da época para lhe dar com a crise sanitária, foi editada a Medida Provisória nº 927/2020, em 22 de março de 2020. É possivel afirmar que a edição dessa medida provisória foi uma das principais respostas do governo brasileiro à pandemia de COVID-19, no que diz respeito a aspectos trabalhistas. O objetivo principal da MP era a flexibilização das normas trabalhistas para adaptar as relações de trabalho ao contexto emergencial da pandemia de COVID-19 (Brasíl, 2020).

A MP teve, como um de seus focos principais, a regulamentação do teletrabalho durante o período de crise sanitária, permitindo que as empresas adotassem, de forma rápida, essa modalidade de trabalho, sem a necessidade de alterações significativas nos contratos de trabalho já existentes, o que seria o caso em situaçãoes normais de alteração de um contrato de trabalho (Brasil, 2020). Essa MP, além de adaptação rápida das empresas a nova realidade, visava também preservar os empregos. A MP, em seu artigo 4º, traz:

> Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho Para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configurem trabalho externo (Brasil, 2020).

É importante frisar que a MP 927/2020 foi revogada em julho de 2020. Contudo é inegável que a sua edição e adoção, durante a crise sanitária teve, um papel significativo na aceleração do processo de adaptação do mercado de trabalho ao modelo remoto, trazendo novos desafios e aprendizados para trabalhadores e empregadores, sendo um marco fundamental para a adoção do teletrabalho no Brasil (Brasil, 2020).

Em 6 de julho de 2020, foi sancionada a Lei nº 14.020/2020, que seria o instrumento legal substituto da MP 927/2020. A Lei nº 14.020/2020, trouxe em seu texto, uma série de temas diretamente relacionados à adaptação das relações de trabalho ao contexto da crise sanitária. A lei não só manteve o regime de teletrabalho como também formalizou essa forma de trabalho, permitindo assim que as empresas pudessem adotar o teletrabalho de forma mais rápida e sem a necessidade de alterações ou de firmação de novos contratos de trabalho (Brasi, 2020). De acordo com o artigo 8º, parágrafo 4º da Lei nº 14.020/2020:

> Se, durante o período de suspensão temporária do contrato de trabalho, o empregado mantiver as atividades de trabalho, ainda que parcialmente, por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância, ficará descaracterizada a suspensão temporária do contrato de trabalho, e o empregador estará sujeito: ao pagamento imediato da remuneração e dos encargos sociais e trabalhistas referentes a todo o período; às penalidades previstas na legislação em vigor; e às sanções previstas em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho (Brasil, 2020).

A Lei nº 14.020/2020 foi de extrema importância para a regulamentação do

teletrabalho no Brasil, pois, a partir dela, passou a existir um instrumento legal mais claro para a adoção do trabalho remoto no contexto de crise sanitária. Isso garantiu uma maior segurança jurídica para todos os envolvidos, sejam eles empregados ou empregadores. É importante destacar que essa lei tinha como objetivo a adaptação das relações de trabalho no contexto da pandemia. Contudo essa lei ajudou a confirmar o teletrabalho como uma alternativa viável e eficaz no mercado de trabalho. Dessa forma tal lei criou as condições necessárias para uma futura ampliação do teletrabalho fora do contexto da pondemia de COVID-19. A experiência adquirida durante a pandemia trouxe uma visão mais ampla para empregados e empregadores sobre formas de trabalho mais flexíveis, dinâmicas e eficientes, mudando a maneira de conceber o trabalho no Brasil (Brasil, 2020)

A Lei nº 14.442/2022 de 2 de setembro de 2022 foi mais uma lei voltada para o teletrabalho, que buscou introduzir diversas atualizações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) sobre o regime de teletrabalho. Entre os principais pontos, ela define que:

> Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto 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, 2022).

De acordo com essa legislação mais atualizada, o teletrabalho deve ser formalizado por contrato. O contrato deverá ter pontos bem detalhados nos quais deverá ser explicado o tipo de contrato de trabalho, se será baseado em produção, tarefas ou jornada normal (oito horas diárias, mas duas para descanso). O chamado regime híbrido é permitido. Por esse regime se entende o trabalho que é executado alguns dias remotamente e outros presencialmente. No momento de escolher ou selecionar os trabalhadores que poderão ser colocados em teletrabalho, o empregador deverá priorizar empregados com certas características como: trabalhadores com deficiência ou que sejam responsáveis por crianças menores de quatro anos (Brasil, 2022).

Uma parte muito importante quando se for firmar um contrato em regime de teletrabalho ou mesmo hibrido é de quem serão os custos pela infraestrutura como equipamentos de informática, de internet, e a própria estrutura física para a realização das atividades. O responsável por toda a logistica para tornar o teletrabalho possível deverá ser previamente acordado e registrado em contrato, podendo essa estrutura ficar a cargo exclusivamente do empregado, do empregador ou de ambos (Brasil,

2022).

Os custos com infraestrutura, como equipamentos e internet, devem ser previamente acordados e registrados em contrato. A mencionada lei também aborda os direitos relacionados à jornada de trabalho, incluindo exceções para casos de produção ou tarefa. A lei também determinou ajuste nos auxílios como alimentação e refeição (Brasil, 2022). É importante destacar que a legislação apresentada até aqui se refere à iniciativa privada ou é apresentada de forma genérica, mas que serviu de base para o setor público. Como frisado no início deste trabalho, a origem do teletrabalho foi o setor privado. Em seção expecífica deste trabalho, será abordada a legilação voltada esclusivamente para o setor público federal, denominada Programa de Gestão de Desempenho – PGD.

2.5 AS PRIMEIRAS INICIATIVAS NO SETOR PÚBLICO

Como detalhado até aqui, a implantação do teletrabalho no setor público brasileiro apresentou uma série de desafios no campo de regulamentação, sendo necessária a criação de novos instrumentos legais e a adaptação de outros. Foi necessário o enfrentamento desses desafios iniciais para que o teletrabalho se tornasse uma opção minimamente viável, pois a implementação de uma nova modalidade de relação entre empregados e empregadores fez necessário trazer normas claras sobre critérios de execução das atividades remotamente, bem como direitos e deveres para os colaboradores que pasassem a executar as suas atividades remotamente. Os caminhos legais para a implemnetação do teletrabalho no setor público brasileiro foram graduais e ocorreram lentamente. Tão lentos e graduais quanto foram a aceitação e adequação dos órgãos públicos brasileiros ao modelo do teletrabalho.

Como foi mostrado no início deste trabalho, o teletrabalho, como o conhecemos, teve início dos Estados Unidos em 1971 com Nilles. O setor privado brasileiro, embora também já adotasse essa forma de trabalho, teve o seu respaldo legal na lei 12.551/2011. Nas palavras de Silva (2015, p. 2), “O teletrabalho no setor privado passou a possuir amparo expresso na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a partir da Lei 12.551/2011”. Para a autora: a experiência e bons resultados mostrados na iniciativa privada, que acredita-se que, em todo o mundo, tenha milhões de trabalhadores e trabalhadoras exercendo as suas atividades remotamente poderia ser replicada no setor público (Silva, 2015).

Logo a lógica utilizada pelo setor público foi bem simples. Se o teletrabalho

funciona no setor privado, ele também funcionaria no setor público. É importante frisar que, desde a incorporação em nosso ordenamento jurído da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, há a tentativa de o setor público brasileiro copiar modelos administrativos do setor privado. Diante desse cenário, era até uma consequência lógica tentar trazer o teletrabalho para o setor público brasileiro, pois se funcionava na iniciativa privada, também funcionaria no setor público. Para Andrade e Souza (2022, p. 94):

> O trabalho em casa se tornou possível na administração pública, que ainda nos dias de hoje sofre com mecanismos administrativos muito focados em controles e processos e menos em resultados. Além disso, o autor ainda relata que esta modalidade de trabalho já funciona há muito tempo na iniciativa privada, trazendo resultados satisfatórios, pois possibilita um melhor controle dos processos e foco nos resultados da organização.

Andrade e Souza (2022) acredita que os avanços das tecnologias como os da comunicação e informação ocorridos nos últimos anos, junto com o processo de reforma da administração do Estado brasileiro iniciados com a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, não priorizem mais tanto os mecanismos de controles e processos, mas a eficiência e os resultados. Induziu o Estado à modernização dos seus processos e práticas de execução das suas atividades. Na lógica dessas premissas, o teletrabalho emergiu como uma possibilidade de redução de custos, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e, principalmente, de aumento da produtividade.

No setor público brasileitro, o primeiro órgão público ou melhor empresa pública a iniciar os primeiros passos na adoção do teletrabalho para os seus empregados foi o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados. O SERPRO é uma empresa pública, que faz parte da administração indireta brasileira. Ela é uma empresa vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, especializada no desenvolvimento de soluções tecnológicas para o governo brasileiro. Criado em 1964, tem como principal função primária modernizar a administração pública brasileira por meio da tecnologia da informação e comunicação (Andrade; Souza, 2022).

Conhecer a natureza das atividades desensolvidas pelo SERPRO é fundamental para comprender porque esse órgão foi o primeiro a tentar adotar o teletrabalho em suas atividades. Ainda de acordo com Andrade e Souza (2022, p. 95):

> A primeira adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público brasileiro foi feita pelo Serviço Federal de Processamento de Dados, que teve a iniciativa de criar o primeiro projeto piloto no ano de 1986, porém sem sucesso. O projeto foi retomado em 1996, novamente descontinuado, e somente 20 anos após a primeira iniciativa, em 2006, foi implantado o projeto-

piloto de teletrabalho com sucesso naquela instituição.

Segundo Lucas e Santos (2021), alguns fatores foram imprescindíveis e colaboram significativamente para que a primeira iniciativa de adoção do teletrabalho no setor público tenha partido do SERPRO e tenha obtido êxito. A adaptação do novo modelo de trabalho no SERPRO foi muito mais simplificada, pois o órgão em questão já possuia as ferramentas e sistemas necessários à implementação do teletrabalho na sua estrutura de funcionamento. Em outras palavras, o SERPRO já possuía toda uma estrutura logistica a qual possibilitava que os seus empregados pudessem realizar as suas atividades remotamente, estrura essa que outros órgãos e empresas públicas brasileiras só viriam a possuir décadas depois.

Isso se deve ao fato já mencionado anteriormente. Devido à natureza de suas atividades e até mesmo ao próprio proposito de sua criação, o SERPRO sempre esteve na vanguarda da modernização administrativa brasileira, se comparado como todos os outros órgãos e empresa públicas brasileiras. Diante do exposto, a criação, adaptação ou mesmo a adoção de novas práticas de trabalho, como o teletrabalho estão completamente alinhados com os objetivos primários do órgão. Para o SERPRO adotar o teletrabalho foi uma oportunidade de inovação, bem como de aumentar a eficiência, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e reduzir custos administrativos. (Andrade; Souza, 2022).

Para Lucas e Santos (2021), além de a natureza das atividades do SERPRO facilitarem a adoção do teletrabalho por aquela empresa, os servidores do SERPRO, devido à natureza das atividades que desenvolviam, já possuíam alto padrão de capacidade técnica, além de uma vasta experiência no uso de ferramentas tecnológicas, digitais e de comunicação, uma experiência não muito comum a servidores de outros órgãos e empresas públicas. Logo essas caracteristicas dos servidores so SERPRO facilitaram a introdução do teletrabalho em suas rotinas.

Ainda de acordo com Lucas e Santos (2021), os empregados públicos do SERPRO já executavam as suas atividade de forma autônoma, sem muito foco no controle ou na fiscalização de suas atividades por superiores, mas em metas a serem alcançadas. Em outras palavras, eles já adotavam o padrão de eficiência em suas atividades, sendo que os empregados do SERPRO já tinham uma familiaridade muito grande com ferramentas de informação e comunicação. Consequentemente, a resistência à nova modalidade de trabalho praticamente não existiu. Sendo que em

razão da natureza das atividades desenvolviodas pelo SERPRO, o mesmo já possuia toda uma infraestrutura de infromação, comunicação, segurança e processamento de dados incomuns em outros órgãos públicos.

Mas vale resaltar que, mesmo tendo tudo ao seu favor, a implantação do teletrabalho no SERPRO não foi fácil e não aconteceu da noite para o dia. Houve uma primeira tentativa em 1986, que fracassou. Uma segunda tentativa em 1996, que tambem fracassou. E uma terceira tentativa em 2006. Essa teve êxito, ou seja, a implantação do teletrabalho mesmo em um órgão com as características do SERPO e dos seus servidores, levou 20 anos para obter exito (Andrade; Souza, 2022).

Após a implantação do teletrabalho com sucesso pelo SERPRO em 2006, houve uma replicação do modelo adotado pelo SERPRO por outros órgãos e empresas públicas ao longo dos anos. Segundo Andrade e Souza (2022, p. 95):

> A Superintendência da Zona Franca de Manaus criou o grupo de trabalho com o objetivo de elaborar estudo e proposição de projeto piloto de teletrabalho, e outros 17 (dezessete) órgãos públicos federais adotaram o teletrabalho como meio de produção. Assim, vê-se que a tentativa de implantação do teletrabalho na Suframa iniciou-se em 2017, com a criação do grupo de trabalho, e só foi concretizada 3 anos depois, com a publicação da Portaria 368, de 20 de maio de 2020. Os autoes ainda citam que embora não houvesse, em 2018, uma base legal consolidada para a implementação do teletrabalho, várias instituições públicas e privadas já estavam adotando esta modalidade de trabalho na busca de maior eficiência e produtividade.

Tabela de Evolução do Teletrabalho no Setor Público

Ano	Instituição
2006	SERPRO
2009	TCU
2010	RFB
2011	AGU e Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região
2012	Tribunal Superior do Trabalho
2015	Controladoria Geral da União e Tribunal de Justiça de São Paulo
2017	Superintendência da Zona Franca de Manaus e outros 17 órgão federais.

Quadro 2: Cardoso (2008)

2.6 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

O teletrabalho nos moldes que conhecemos atualmente existe há mais de sete décadas. Essa modalidade de trabalho cresceu significativamente após a pandemia de COVID-19 iniciada em 2020. As empresas e órgãos públicos visando mitigar os seus prejuízos e não serem acometidos por uma paralisia total, foram obrigados a acelerar o processo de implantação do teletrabalho como já citado neste trabalho. Contudo a implementação do teletrabalho nos setores privado e público envolvem personagens, que não raras as vezes têm interesses contrários. Seguindo essa lógica, logo o teletrabalho apresenta fatores positivos e negativos, vantagens e desvantagens para todos os atores envolvidos, existindo muitas vezes um conflito de interesses. Nas palavras de Matheus e Oliveira (2022, p. 87):

> O teletrabalho ganhou um grande espaço na atual sociedade na iniciativa privada e, assim, resultou que a administração pública, aos poucos, começou a adotar essa espécie de trabalho com o foco de atender todas as reais necessidades dos seus administrados. Contudo a administração pública sempre tem o intuito de diminuir seus gastos, perceberam que muitas pessoas consegue uma maior eficiência com a utilização dessa nova prática possibilitando uma produtividade maior.

No entendimento dos autores, há, sim, por parte da administração pública um interesse em proporcionar uma melhor qualidade de vida para os seus administrados, o que levaria a uma maior eficiência dos mesmos. Mas os autores ressaltam que a administração pública está sempre interessada em diminuir os seus custos. Ou seja, possibilitar o teletrabalho aos seus servidores não é só uma benesse da administração para com os seus administrados não. Ela visa sobretudo e talvez, principalmente, diminuir os seus custos operacionais e aumentar a produtividade. Hau e Todescat (2018, p. 41-42) mostra alguma das vantagens e desvantagens obtidas pelas organizações e seus gestores com os seus colaboradores em teletrabalho.

Vantagens para a organização e gestores

Redução de custos imobiliário e pessoal;
Maior alcance na seleção de teletrabalhadores;
Oportunidade da empresa operar 24 horas;
Em caso de catástrofes atividades não são suspensas;
Maior agilidade e flexibilidade para a empresa; redução de gastos com espaço/infraestrutura/transporte/alimentação;
Maior motivação e produtividade;
Redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização.

Quadro 3: Hau e Todescat (2018, p. 41-42)

Analisando a visão das autoras sobre as vantagens obtidas pelas

organizações por meio do quadro acima, as vantagens que as organizações que possibilitam o teletrabalho aos seus colaboradores também são inúmeras e muito vantajosas para tais organizações. Nas palavras de Hau e Todescat (2018), não há mais a necessidade de um espação físico. A empresa não precisa arcar com a infraestrutura como móveis, computadores, condicionadores de ar, rede elétrica, rede lógica de internet, manutenção da rede de internet. Não haverá mais gastos com os auxílios transporte e alimentação.

Ainda de acordo com Hau e Todescat (2018), existe a possibilidade de a empresa ficar operando 24 horas por dia, sem interrupções. Inclusive com a possibilidade de aumento da produtividade por parte dos colaboradores. Interpretando as autoras, o teletrabalho não é uma bondade que as empresas ou órgãos públicos proporcionam aos seus colaboradores não. Basicamente, toda a logística que possibilitará a realização das atividades por parte dos colaboradores deverá ser custeada por eles mesmos. É como se uma parcela do que o trabalhador recebe para realizar as suas atividades, tivesse que ser destinada para poder trabalhar.

Desvantagens para a organização e gestores

Falta de lealdade para com a empresa;
Objeções por parte de alguns sindicatos;
Aumento de vulnerabilidade de dados e recursos;
Aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas;
Falta de leis específicas sobre o teletrabalho;
Contratos diversificados de trabalhos para administrar;
O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia;
Trabalhadores mais difíceis de serem fiscalizados.

Quadro 4: Hau e Todescat (2018, p. 41-42)

Como demonstrado pelas autoras, embora não tão significativas, o teletrabalho também tem as suas supostas desvantagens para as organizações e seus gestores. O teletrabalho não é uma recompensa ou prêmio dado pelas empresas ou órgãos públicos para seus colaboradores. Este trabalho irá focar, nesta seção, nas vantagens e desvantagens que o teletrabalho tem para os que aderirem a essa modalidade de teletrabalho. Será exposta a partir desta parte do estudo, a visão de diversos autores sobre o teletrabalho, no que se refere às vantagens e desvantagens do modelo para o teletrabalhador.

De acordo com Xavier (2024), o teletrabalho apresenta as suas vantagens e desvantagens que podem ser percebidas tanto por trabalhadores quanto por empregadores. Para o trabalhador o vantagem mais citada é a flexibilidade de horário para realizar as suas atividades profissionais, já que esse regime possibilita o equilíbrio entre o trabalho e outras atividades como atividades domésticas, atividades físicas e outras atividades não relacionadas com o trabalho. Segundo o autor, o trabalho realizado em casa apresenta uma maior produtividade, pois, de acordo com o autor, a jornada de trabalho renderia mais em domicílio, pois não ocorrem as interrupções tão comuns ao ambiente presencial.

Tremblay (2002) nos diz que há uma relação muito grande entre os que trabalham remotamente e a percepção de uma maior sensação de autonomia. Para o autor as pessoas em teletrabalho são apontadas como possuidoras de uma maior autonomia para realizar as suas atividades. No entendimento do autor, há a possibilitade de o teletrabalhador tomar decisões próprias mais rapidamente, do que faria se estivesse trabalhando em regime presencial na empresa, o que faz surgir no trabalhador esse sentimento de maior autonomia.

Para Roos e Silva (2023), ao haver mudanças no ambiente de trabalho, consequentemente, irão surgir desafios que necessitam de superação por parte dos gestores e trabalhadores, pois é necessária uma rápida adaptação, além de estabelecer novas maneiras de interação e comunicação entre os atores envolvidos. Ainda de acordo com os autores, para executar as atividades em casa são necessárias a disciplina, a motivação e a administração do tempo. E que, eventualmente, a mudança para esse novo modelo, inevitavelmente trará impactos na vida dos teletrabalhadores, E estes impactos, muitas vezes, serão negativos como o aumento de carga horária, isolamento social e dificuldade de comunicação com a equipe dentre outros.

Para as autoras Taschetto e Froehlich (2019), os teletrabalhadores podem, em um primeiro momento, não se adaptarem bem o modelo de trabalho remoto. As autoras citam que um desse fatores é a percepção de alienação, de não pertencimento por parte do teletrabalhador. Essa sensação de isolamento pode fazer surgir, no profissional, um sentimento de desatualização e desconexão relacionado aos problemas da empresa ou órgão. As autoras reforçam que a falta de motivação, preguiça, de supervisão direta pode levar o profissional a não priorizar assuntos e tarefas relacionadas com as suas atividades. Esses fatores podem estar associados

a uma sensão de desconexão com os colegas e com a própria empresa.

Adamczevski *et al* (2024) nos afirmam que as desvantagens associadas ao teletrabalho estão ligadas a alguns fatores específicos como: falta de socialização, isolamento social, isolamento profissional, dificuldades de manter uma ligação eficiente com a organização, falta de supervisão direta, que pode gerar no teletrabalhador, uma sensação de confusão com relação às suas obrigações. A falta de contato com colegas e superiores, que podem comprometer a disciplina e um significativo aumento das dificuldades para estabelecer limites bem definidos entre o trabalho e a vida pessoal.

Nas palavras de Hau e Todescat (2018), o teletrabalho possibilita ao teletrabalhador a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher as melhores maneiras e horários para realizar as suas atividades, o que, segundo os autores, possibilitará melhora na qualidade de vida e maior satisfação Para Aderaldo *et al* (2017), o isolamento social é um dos problemas mais evidentes em relação ao teletrabalho. Nós seres humanos somos seres sociais; nosso bem-estar profissional depende muito de nossas interações e vínculos criados nos ambientes que frequentamos, incluindo o ambiente de trabalho. No ambiente de trabalho tradicional, as pessoas se reúnem em grupos para conversar sobre assuntos diversos, mas também sobre assunto do trabalho; entre essas pessoas se incluem os seus superiores. No teletrabalho, a falta de integração social é o fator mais problemático, pois, dependendo do indivíduo, pode ficar seriamente prejudicada, o que, ocasionalmente, irá gerar barreiras de relacionamento com o restante da equipe, incluindo os gestores. A sensação de isolamento para os que são mais afetados por ela pode refletir na produtividade, relação com os gestores e na qualidade de vida do trabalhador, podendo gerar no individuo uma sensação de isolamento em relação aos demais e de não pertencimento em relação a própria empresa.

De acordo com Oliveira e Pantojo (2018), no que se refere às vantagens observadas no modelo de trabalho remoto, essas, muitas vezes, são observadas pelos teletrabalhadores, pelas instituições e pela sociedade. Por outro lado, as desvantagens são observadas apenas pelo teletrabalhador. As vantagens para o teletrabalhador estão mais frequentemente associadas à: melhoria de qualidade de vida no trabalho, flexibilidade de horário, menor exposição à riscos e à violência, diminuição do estresse, redução com tempo de deslocamento, aumento da produtividade e bom equilíbrio entre trabalho e família, ou seja, uma melhora da

relação do teletrabalhador e seus familiares. Contudo as desvantagens, como afirmam os autores, são sentidas apenas pelo teletrabalhador, que muitas vezes sofre calado e sozinho.

Segundo Weber e Borges (2021), com relação às desvantagens associadas ao teletrabalho, os autores apontam como aspecto negativo o isolamento social e profissional vividos pelos teletrabalhadores, já que o modelo diminui a interação e o contato dos indivíduos. Ainda segundo os autores, no campo das desvantagens do teletrabalho, encontram-se os impactos negativos causados na saúde mental do teletrabalhador. Essa modalidade de trabalho necessita de uma atenção muito grande à saúde mental dos seus adeptos, já que esse modelo de trabalho proporciona um rompimento abrupto do contato físico com outras pessoas, contato esse a que os trabalhadores estavam acostumados. Ainda de acordo com Vebber e Borges (2021), as principais vantagens relacionadas ao teletrabalho seriam: pouca necessidade de deslocar-se à empresa, economia com transporte, flexibilidade de horários, ambiente de trabalho mais adequado, maior liberdade de como se vestir e poder fazer atividades domésticas.

De acordo com Tremblay (2002), é evidente, a partir de diversos estudiosos, que as empresas têm apresentado interesse no teletrabalho em razão do aumento de produtividade, redução das estruturas físicos e aumento da qualidade do trabalho. O horário mais flexível de trabalho é uma das vantagens mais importantes para os teletrabalhadores, ainda que, em alguns casos, muitos teletrabalhadores não tirem vantagem disso. Só o fato de não terem de se deslocarem para o local de trabalho, já simplifica a vida e melhora a convivência familiar. Ainda de acordo com o autor, como vantagens do modelo remoto, ainda pode ser citado poder equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares.

Segundo Taschetto e Froehlich (2019), as vantagens do teletrabalho para o teletrabalhador são: o aumento da produtividade, a redução das doenças relacionadas com o stress comuns ao ambiente presencial, o aumento da satisfação com o trabalho, que está relacionada ao fato de os trabalhadores, que trabalham em casa terem condições melhores para exercer as suas atividades do que no ambiente presencial, não necessidade de sair todos os dias para o trabalho, a autonomia e a flexibilidade de horários. Todos esses fatores contribuem para uma sensação de satisfação. Para os autores todas essas vantagens citadas contribuem significativamente para a melhora da qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Para Rau e Todescat (2018) o fato de as pessoas em teletrabalho relatarem que o trabalho remoto causa uma diminuição do estresse está relacionado à inexistência de longas horas no trânsito resultado dos grandes congestionamentos e pelas relações conflitantes presentes no trabalho presencial, mas ausentes no trabalho remoto. Para o teletrabalhador a oportunidade de administrar o seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades tem como consequência obter uma melhora na qualidade de vida, satisfação profissional e aumento de produtividade.

Segundo Filardi *et al* (2020), o teletrabalho tem as suas origens nas empresas privadas, consequência do aumento do uso da tecnologia da informação e comunicação. Ainda de acordo com o autor, o modelo contribuiu para a flexibilidade organizacional e dos processos de gerenciamento gerando maior eficiência na gestão. Entre as vantagens para as instituições adotarem o teletrabalho se encontram a economia de recursos naturais gerada pelo menor consumo nos locais de trabalho e a melhoria da qualidade de vida para os colaboradores. Vebber e Borges (2021) dizem que, apesar de todos os recursos modernos disponíveis de informática e comunicação, a falta de contato humano com colegas de trabalho pode refletir na saúde física e mental dos teletrabalhadores, pois pode, de acordo com os autores afetá-los psicologicamente, gerando sentimentos de insegurança e isolamento, o que é uma desvantagem do teletrabalho.

Nas palavras de Filardi *et al* (2020), estão entre as principais vantagens do teletrabalho a autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários. Ainda de acordo com os autores, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal reflete uma melhor qualidade de vida. As desvantagens do teletrabalho geralmente estão associadas a conflito entre o trabalho e vida familiar, dificuldade de desenvolvimento trabalhando remotamente, falta de supervisão direta, isolamento social, maior cobrança, aumento de demanda e a falta de uma estrutura adequada para trabalhar em casa.

De acordo com Oliveira e Pantoja (2018), da mesma maneira que é possível observar vantagens no teletrabalho, o modelo também apresenta algumas desvantagens. São elas: dificuldades com relação à segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação com as equipes rápida e imediata podem ser citadas como prejudiciais às instituições. Para as autoras Taschetto e Froehlich (2019), em alguns casos específicos podem surgir dificuldades consideráveis na utilização de programas, velocidade de internet,

problemas com operadoras de telefonia, que, muitas vezes, podem resultar em uma dificuldade de comunicação do colaborador com a organização.

De acordo com Xavier (2024), com o aumento da implantação do modelo remoto nos últimos anos, observa-se que o modelo apresenta vantagens e desvantagens tanto para trabalhadores, quanto para as organizações. Para os colaboradores foram citadas vantagens com a flexibilidade de horários. Para Roos e silva (2023) a flexibilidade de horário proporcionada pelo teletrabalho pode ser vista como grande vantagem para as instituições, visto que possibilita a autonomia de horários ao colaborador, gerando um aumento em seu comprometimento. Xavier (2024) ainda destaca o aumento da produtividade como benefício do teletrabalho, pois, segundo o autor, o trabalhador renderia mais trabalhando em domicílio.

Como foi mostrado, diversos autores apontam vantagens e desvantagens no teletrabalho. Filardi *et al* (2020) trazem um quadro explicativo com as principais vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho para empregados do ponto de vista de alguns estudiosos do tema diversos dos apresentados até agora. O quadro apresentado pelo autor torna a visão das vantagens e desvantagens mais simples, além de ser mais didático.

As vantagens e desvantagens do teletrabalho

Autor	Vantagem para o colaborador	Desvantagens para o colaborador
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento	Conflito trabalho e vida familiar; Baixo desenvolvimento e motivação; Falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, Mais trabalho

Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrutura. organizacional; Percepção perda de status e Problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; Menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio.	Aumento custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; Menos exposição à violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; Falta de Infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; Menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade de controle; Falta de reconhecimento de colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento; Mais trabalho.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhoria produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado.	
Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014)Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento dasatividades; Melhorqualidade e produtividade no trabalho;	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; Falta de infraestrutura e isolamento profissional.

	Menos stressem deslocamentos e redução de custos do empregado	
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito entre trabalho e vida familiar; Dificuldade de desenvolvimento; Falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, Montar estrutura em casa,
Mello, Santos, Shoiti et al. (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa	
islop, Axtell, Collins et al. (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vidapessoal; Melhor qualidade, produtiv. no trab.; Redução poluição/tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e Não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal(2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e Tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.

Quadro 5: Filardi *et al* (2020, p. 31)

Analisado o quadro apresentado por Filardi *et al* (2020), que mostra os pontos de vista de diferentes autores e estudiosos sobre o teletrabalho, sobre as vantagens e desvantagens dessa modalidasde de trabalho para os seus praticantes, é possível notar que as descordanças entre os autores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, apesar de existirem, são poucas. Com exceção de Mello, Santos, Shoiti *et al*. (2014) e Boscatte (2010) que não observaram desvantagem para os teletrabalhadores, todos os outros apresentaram vantagens e desvantagens. Existe concesso entre os autores de que a principal vantagem é a flexibilização de horários.

Dos 13 autores sete citaram a flexibilixação de horário como a principal vantagem do teletrabalho. No geral, as vantagens vão se repetindo entre dois ou mais autores. Maior cantato com a família, equilibrio entre a vida profissional e pessoal, aumento da produtividade, menos stresse com os deslocamentos, redução de custos. São as vantagens mais citadas entre os autores. Com relação às desvantagens, a principal apontada foi o isolamento social ou profissional (Filardi *et al,* 2020).

Dos 13 autores. 10 apontaram o isolamento como a principal desvantagem. Assim como ocorreu com as vantagens, as desvantagens vão se repetindo entre um ou mais autores. Falta de infraestrutura adequada e falta de supervisão são os temas mais recorrentes (Filardi *et al,* 2020). Em resumo, cada teletrabalhador será afetado de maneira diferente com relação a realizar as suas atividades em teletrabalho. Uns verão só vantagens com poucas ou nenhuma desvantagem e outros apontarão mais desvantagens do que vantagens.

2.7 A GESTÃO DE PESSOAS E O TELETRABALHO

O trabalho no mundo é uma prática que está em constante dinâmica e trasnformação, adaptando-se às diferentes realidades à medida que elas vão surgindo. O teletrabalho tornou-se uma realidade para muitas empresas e órgãos públicos nos últimos anos. Como já visto até aqui, impulsionado pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Para Leite e Lemos (2021) uma empresa pode adotar um programa de teletrabalho para os seus colaboradores por diversos motivos, tendo diferentes objetivos.

Ainda segundo os autores, esses objetivos podem ser: aumento de produtividade; redução de custos relacionados aos espaços físicos; aumento do recrutamento; retenção de conhecimentos; redução de ausências; redução dos custos com os deslocamento entre casa e trabalho. Para Leite e Lemos (2021) a organização identifica os objetivos que podem ser alcançados principalmente ligados à redução de custos para a organização e aumento da produtuividade e implanta o teletrabalho. É importante frisar que para esses autores a implantação do teletrabalho pode até gerar algum benefício para o colaborador. Mas não é o objetivo principal.

A pandemia de COVID-19 foi um marco decisivo para impulsionar a adoção do teletrabalho no mundo, em empresas e órgãos públicos que, antes, nunca pensaram em ter os seus colaboradores trabalhando remotamente. Segundo Arestides *et al* (2024, p. 2):

> A dinâmica do trabalho está em constante evolução, impulsionada por

> avanços tecnológicos e mudanças nas expectativas dos colaboradores. Uma das transformações mais significativas é a adoção do trabalho remoto. A pandemia ocasionada pela Covid-19 trouxe visibilidade e urgência ao trabalho remoto em todo o mundo.

Como mostrato anteriormente, o teletrabalho apresenta inúmeras vantagens para os que aderirem a ele. Há um consenso entre os autores que a flexibilidade de horários é a principal vantagem para o trabalhador em teletrabalho. Contudo essa flexibilização de horário para um colaborador, que pode está exercendo as suas atividades até mesmo em outro país, traz para a gestão de pessoas, nesse modelo, desafios significativos, que exigem novas abordagem e principalmente um treinamento dos colaboradores e gestores. Segundo Leite e lemos (2021, p. 335):

> As organizações interessadas em promover o teletrabalho devem desenvolver normas que abrangem vários temas, tais como, a seleção dos candidatos, gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, confiabilidade das informações, entre outros. Enfatiza-se, então, a criação de um grupo coordenador para guiar as diferentes fases da implementação do teletrabalho destacam que há limitações em uma implementação não planejada de teletrabalho. Embora os direitos dos colaboradores e deveres de trabalho não devam ser afetados, existem vários elementos que justificam a necessidade de planos de contingência que incluem o teletrabalho. Nesse sentido, antes da implementação, há a necessidade de acordo prévio e estabelecimento de diretrizes que deverão ser seguidas pelos potenciais novos teletrabalhadores e seus supervisores. Cabe à organização instruir devidamente os colaboradores que realizarão o trabalho remoto, principalmente no que tange às medidas para evitar futuras doenças e acidentes de trabalho. Destaca-se, também, a importância de fornecer aos trabalhadores uma formação adequada nas áreas de tecnologia e gestão de tempo.

Como demonstrato pelas autoras, não basta apenas mandar os colaboradores irem para as suas casas exercerem as suas funções a partir delas. Há a necessidade de um planejamneto prévio, que começa com a formação de uma comissão responsável pela implantação e pelo acompanhamento dos teletrabalhadores. Há necessidade de escolha dos candidatos mais aptos para o teletrabalho, o que leva a crer que nem todos serão aptos. Há a necessidade de formulação de novas diretrizes, ou seja, regras, que deverão ser seguidas pelos teletrabalhadores. É necessário fornecer aos aptos ao teletrabalho conhecimento adequado mínimo sobre a tecnologia da Informação (TIC) para que possam exercer as suas atividades remotamente. Há situações em que a empresa ou órgão público deverá fornecer toda a estrutura logistica de tecnologia da informação, manutenção e segurança da informação para o teletrabalhador. Em resumo: antes de uma empresa ou órgão público decidir por adotar o teletrabalho, ela deverá se preparar e preparar os seus colaboradores para exercerem as suas atividades remotamente (Leite; Lemos, 2021).

Acompanhar e se comunicar com trabalhadores que estão em, um escritório ou que estão separados uns dos outros por baias feitas de madeira é extremamnete mais fácil do que acompanhar ou se comunicar com um trabalhador que está em sua casa, em outra cidade ou mesmo em outro país. Isso posto, uma comunicação rápida e eficiênte é, sem sombra de dúvidas, um dos grandes desafios do teletrabalho, tendo em vista que as empresas e órgão públicos têm que fazer investimentos significativos visando mitigar possíveis ruídos. O que é fato: a falta do contato presencial dificulta a troca de informações e aumenta, significativamente, a possibilidade de ruídos e interpretações incorretas na troca de informações. Isso pode ser reduzido com o uso adequado de ferramentas como e-mails, videoconferências e aplicativos de mensagens instantâneas. Nas palavras de Aderaldo *et al* (2017, p. 516):

> Quanto à implantação desse regime de trabalho, também há necessidade da empresa efetuar investimentos em tecnologia e informação: *notebooks*, telefones celulares, *modem* de internet 3G, *palmtops*, além de programas de computador especializados que possam servir de base para o trabalho. Tais investimentos são voltados à melhoria da comunicação e da acessibilidade do trabalhador à empresa, bem como à sua integração ao ambiente corporativo.

O autor aponta alguns investimentos que deverão ser feitos pela empresa, o que poderá melhorar a comunicação entre os colaboradores o os gestores. Contudo, mesmo com tais investimentos, a comunicação ainda não estará livre de interferências ou ruidos indesejadas. Ainda nas palavras de Adelado *et al* (2017, p. 516)

> Entretanto, a integração e o diálogo entre a empresa e o teletrabalhador podem não ocorrer espontaneamente; mesmo com elevados investimentos, é possível que haja ruídos comunicacionais alheios à vontade da organização.

Para Aderaldo *et al* (2017) mesmo com todo o investimento feito pela empresa visando melhor a comunicação entre os teletrabalhadores e a gestão, ainda podem existir obtáculos que podem atrapalhar essa boa comunicação. Ainda de acordo Aderaldo *et al* (2017), são eles: a dificuldade apresentada por alguns teletrabalhadores com os sistemas informatizados e de comunicação da empresa ou órgão. Para o autor, mesmo com os investimentos feitos em equipamentos, alguns teletrabalhadores ainda estão sujeitos a infortûnios que impossibilitam a realização de suas atividades, como por exemplo, de danificação e mau funcionamento dos equipamentos, o teletrabalhador pode estar em localidades em que a internet falha com recorrência, compromentendo, assim, reuniões por videoconferência, trocas de mensagen ou e-mail. O colaborador pode estar em um lugar no qual o serviço de

telefonia seja ineficiente. Para o autor tais imprevistos poderiam ser minimizados. De acordo com Aderaldo *et al* (2017, p. 516):

> É importante a remuneração extra para custeio de despesas de adaptação do ambiente de trabalho, além de um auxílio mensal para arcar com despesas de papelaria e internet. Além dessas despesas, a empresa deve custear as despesas habituais, como passagens aéreas, táxi e jantares, necessárias para reunir toda a equipe.

Outro ponto importante, que deve ser objeto de atenção pelos gestores dos teletrabalhadores é uma possível perda de engajamento dos teletrabalhadores. Como engajamento segundo o Dicionário Aurélio (1993) compreende:

> Participação ativa em assuntos e circunstâncias de relevância política e social, passível de ocorrer por meio de manifestação intelectual pública, de natureza teórica, artística ou jornalística, ou em atividade prática no interior de grupos organizados, movimentos, partidos etc.

Trabalhar de forma remota pode fazer vir à tona nos colaboradores sentimentos de isolamento, desconexão, de não pertencimento à cultura organizacional da empresa. Como visto na seção destinada às vantagens e desvantagens do teletrabalho, dez dos autores citaram o isolamento como a principal desvantagem do teletrabalho. Nas palavras de Fiqueredo *et al* (2021), o fato de o trabalhador estar fisicamente distante do local de trabalho pode gerar no trabalhador uma dificuldade de enquadramento ou de pertencimento. Ainda de acordo com Fiqueredo *et al* (2021), quando uma empresa ou órgão público abre para os seus colaboradores a possibilidade de realizarem as suas atividades de forma remota, há um verdadeiro frenesir entre os colaboradores, pois todos se concentram apenas na vantagem mais óbvia do teletrabalho, que como já mostrado neste trabalho, é a fexibilização de horários.

Contudo não é só colocar o trabalhador para exercer as suas atividades remotamente, pois nem todos estarão aptos física e mentalmente para isso. Por essa razão, Aderaldo *et al* (2017) reforça a importância da seleção dos teletrabalhadores. Nas palavras de Aderaldo *et al* (2017, 516):

> A seleção de pessoas que atuarão na modalidade de teletrabalho também é uma atividade difícil; há a necessidade de estabelecer de antemão elementos essenciais que envolvem a realização de tarefas, como métodos, relatórios, entregas, indicadores, etc., bem como a necessidade de habilidades e competências específicas. O discurso da gestão de pessoas interpõe uma série de competências comportamentais aos sujeitos, porém, no processo de seleção, esse posicionamento também deve ser permeado por uma reflexão crítica, para que a atuação desses profissionais não seja mais um instrumento de precarização de trabalho.

De acordo com Aderaldo *et al* (2017), para minimizar todos esses problemas que o insolamento social pode trazer para os teletrabalhadores, a realização de uma seleção mais criteriosa dos teletrabalhadores, escolhendo apenas os que, realmente têm as habilidades necessárias para realizarem as suas atividades remotamente, bem como traçar relatórios, metas, métodos, diretrizes e indicadores, que servirão não só para minimizar os efeitos do isolamento social, mas também para acompanhar o estado de saúde física e mental do teletrabalhador, bem como para verificar se as metas impostas a eles estão sendo alcançadas.

Pode ser mensurado assim um outro ponto sensível do trabalhado remoto, que é a eficiência das atividades desenvolvidas pelo teletrabalhador. A gestão de desempenho e produtividade é, provavelmente, o ponto mais sensível para uma empresa ou órgão público, que tem colaboradores em trabalho remoto. A avaliação do desempenho desse profissional no teletrabalho também representa um grande desafio, o que, conforme Aderaldo *et al* (2017), também poderá ser feita com a elaboração de métodos, relatórios, entregas e indicadores. Por meio dessas técnicas, poderá ser mensurada dentre outras coisas a eficiência das atividades realizadas por um teletrabalhador.

É importante destacar que as vantagens do teletrabalho para o teletrabalhador se refletem em vantagens para a sociedade, assim como as desvantagens. Pode-se dizer que, para a sociedade, além de uma maior eficiência e produtividade dos servidores em teletrabalho como mostrado temos segundo Lucas e Santos (2021), o teletrabalho também traz benefícios para a sociedade. Como suspensão dos deslocamentos urbanos dos funcionários, o que reduz os gastos com transportes públicos é o número de automóveis nas ruas, mitigando, assim, diversos problemas das grandes cidades, como congestionamentos e a emissões de poluentes ambientais, o que reflete em melhorias para toda sociedade.

2.8 PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Em 17 de maio de 2022, foi publicado o decreto nº 11.072 que “Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Esse instrumento normativo traz novas perspectivas sobre a forma como os servidores públicos exercerão as suas atividades. O controle de frequência dos servidores deixa de existir e a produtividade do servidor passará a ser mensurada por meio da capacidade de entrega dos servidores (Brasil, 2022). Segundo o artigo 1º do decreto 11.072 de 17 de maio de 2022:

> O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022).

A forma de trabalho também é alterada no que diz respeito ao local onde as atividades serão realizadas e à maneira como elas poderão ser realizadas (BRASIL, 2022). O novo modelo de gestão de pessoa permite que os órgãos públicos possam aderir ou não ao programa, e os que aderirem, os gestores poderão decidir quais setores do órgão poderão ou não participar do PGD (Brasil, 2022). O artigo 3º do mencionado decreto 11.072 de 17 de maio de 2022 traz:

> Os Ministros de Estado, os dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e as autoridades máximas das entidades poderão autorizar a instituição do PGD para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas [...] A instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação, e preverá, no mínimo (Brasil, 2022).

Os servidores que decidirem participar do PGD poderão optar por duas modalidades de participação, presencial ou teletrabalho. Na modalidade presencial, o servidor vem, normalmente, ao órgão cumprir a sua jornada de trabalho, porém fica dispensado da obrigação de comprovação de frequência por meio do ponto eletrónico (BRASIL, 2022).

Na modalidade teletrabalho, o servidor poderá optar por duas modalidade de teletrabalho, uma em que 100% de suas atividades serão realizadas em local diverso da repartição em que está lotado, sendo essa a modalidade integral, ou a modalidade parcial, em que o servidor poderá realizar parte de sua jornada de trabalho em regime de teletrabalho e outra parte presencial (Brasil, 2022): O artigo 3º do decreto 11.072 de 17 de maio de 2022 informa:

> O teletrabalho dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade; poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial; ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração; terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação (Brasil, 2022).

A opção por participar ou não do PGD é voluntária para o servidor, podendo ele optar por sair do programa a qualquer tempo. O órgão que aderir ao programa também poderá optar por sair do programa a qualquer tempo (BRASIL, 2022). A

Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, pormeio da Portaria Normativa nº 1 de 30 de setembro de 2022, estabeleceu os procedimentos internos para que os seus servidores pudessem aderir ao Programa de Gestão de Desempenho - PGD.

2.9 O QUE NÃO TE CONTARAM SOBRE O PGD

Como visto, o Programa de Gestão de Desempenho do Governo Federal - PGD é um novo mecanismo adotado pelo governo federal com o intuito de medir tanto a qualidade quanto a quantidade dos serviços entregues pelos servidores públicos federais, enquanto desempenham as suas respectivas funções. Em resumo, o programa é focado em metas e resultados. Nas palavras de Virgílio e Burigo (2023, p. 3):

> O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gestão instituída pela Administração Pública Federal Brasileira, destinada aos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem como base o foco em resultados. O PGD traz mudanças para a gestão, visto que se passa de uma perspectiva de procedimentos, para uma perspectiva de resultados. Ou seja, de um modelo que tem como base o cumprimento da jornada de trabalho, para um modelo com base no atingimento de metas

As autoras Virgílio e Burigo (2023) trazem, no texto, as duas palavras chaves do Programa de Gestão de Desempenho – PGD. São elas: metas e resultados. Basicamente, em qualquer uma de suas modalidades, presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho total, o servidor estará dispensado do registro do ponto e o mesmo será avaliado pelas metas impostas a ele e o resultado com o cumprimeto dessas metas. É importante frisar que o objetivo primário do PGD é a Redução de custo e, principalmente, o aumento da produtividade. Segundo Aguiar *et al* (2024, p. 452):

> No âmbito da Nova Administração Pública, é crucial desenvolver a gestão de desempenho e promover a adaptabilidade e receptividade das organizações públicas. Estas não podem permanecer estáticas e passivas. É imprescindível criar um ambiente propício para inovações tecnológicas, fomentando arranjos de trabalho mais flexíveis, que visem a redução de custo, aumento da qualidade e produtividade. Em resposta às demandas de um mundo globalizado e tecnologicamente avançado, a administração pública brasileira tem se esforçado para melhorar a produtividade dos servidores públicos.

Dentro desse contexto o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS aderiu ao PGD. Contudo, desde a implantação do PGD em 17 de maio de 2022, o INSS é apontado como o órgão público federal com o PGD mais desumano da administração pública federal com a imposição de metas inalcansáveis para os que aderirem ao PGD e punições severas pelo não cumprimento dessas metas (FENASP, 2025). De acordo

com o estudo realizado pelo FENASP:

> Um estudo realizado pela FENASPS em conjunto com o Sindprevs/SC apontou que o Programa de Gestão (PGD) do INSS é um dos mais perversos para os servidores e servidoras, em comparação com outros sete órgãos da Administração Pública Federal (FENASP, 2025).

O PGD no INSS e outros órgãos

ÓRGÃO	Obrigatório	Majoração – Teletrabalho	Periodicidade Plan o de Trabalho do servidor	Adicional Noturno	Política de consequências
INSS	Sim	Sim (30%)	1 mês	Não	•Compensação das entregas • Desligamento do teletrabalho • Desconto de salário • Apuração de responsabilidade: Corregedoria
IBAMA	Não	Não	1 mês até 1 ano	Sim	•Compensação das horas • Desconto de salário • Apuração de responsabilidade no âmbito correcional
RFB	Não	Não	Duração mínima de 1 mês	Sim	•Compensação de carga horária • Desconto de salário
MTE	Não	Não	15 dias / 30 dias	Sim	Não prevê
IBGE	Não	Não	1 mês	Não	•Compensação de carga horária • Desconto de salário • Apuração de responsabilidade no âmbito correcional
INCRA	Não	Não	Duração mínima de 30 dias	Sim	•Compensação de carga horária • Desconto de salário

					• Poderá ensejar a apuração de responsabilidade no âmbito correcional
FIOCRUZ	Não	Não	1 mês até 3 meses	Não	Não prevê
MS	Não	Não	Não prevê	Não	Não prevê

Quadro 6: FENASPS (2025)

O estudo foi realizado de maneira que fosse possível fazer a comparação de cinco quesitos críticos nos PGDs implantados nos sequites órgãos: INSS, IBAMA, Receita Federal, INCRA, Fiocruz, IBGE, Ministério da Saúde e Ministério do Trabalho. Todos esses órgãos têm regime jurídico identico ao do INSS (FENASP, 2025).

O estudo revelou algumas questões que chamaram a atenção, porém a mais preocupante delas é que os servidores do INSS são os únicos que são obrigados a participarem do PGD. Como consta da portaria PRES/INSS nº 1.800, de 31 de dezembro de 2024. Essa portaria torna obrigatória a adesão ao PGD na modalidade presencial, ou seja, os servidores do INSS são obrigados a aderirem ao PGD, não podendo optar por permanecerem no antigo regime, que era o de registro do ponto, sem a necessidade de atingirem metas ou alcançarem resultados (FENASP, 2025), sendo que, em nenhum dos seus artigos, o decreto nº 11.072/2022, intrumento legal que institui o PGD no âmbito da administração pública federal diz que a adesão ao PGD, em qualquer uma de suas modalidade é obrigatória, porém deixa subentendido que a adesão ao programa é voluntária (Brasil, 2022). De acordo com o decreto nº 11.072/2022:

> Quando o quantitativo de interessados em aderir ao PGD superar o das vagas disponibilizadas, o dirigente da unidade selecionará os participantes do PGD, de modo impessoal, com base nas atividades a serem desempenhadas e na experiência dos interessados [...] Para aderir ao PGD, o agente público e a sua chefia imediata firmarão plano de trabalho, que conterá, no mínimo, as seguintes informações (Brasil, 2022).

Outro ponto importante extraído do quadro é que o INSS é o único dos oito órgãos pesquisados que estipula uma majoração de 30% para os servidores que aderirem ao PGD na modalidade teletrabalho. Ou seja, o servidor que resolver aderir ao PGD na modalidade teletrabalho terá as suas metas aumentadas em 30% em comparação ao servidor, que trabalha na modalidade presencial, o que mostra,

claramente, o caráter opressor do INSS para com os servidores que decidirem trabalhar remotamente. É importante destacar que dos oito órgãos pesquisados, seis adotam uma política de punição dos servidores que não atingirem as metas impostas. São eles: INSS, IBAMA, RFB, MTE, IBGE e INCRA. As punições vão desde a compensação da carga horária, desligamento do teletrabalho, apuração de responsabilidade, podendo chegar até mesmo ao desconto do salário (FENASP 2025).

A adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro representa uma mudança significativa nas relações de trabalho até então conhecidas, trazendo inovações, benefícios e muitos desafios para todos os envolvidos. O teletrabalho permite maior flexibilidade na execução das atividades e contribui para a redução de custos, tanto para empregadores (infraestrutura) quanto para empregados (transporte e alimentação). Vimos que, embora a pandemia de COVID-19 tenha sido um marco para a adoção dessa modalidade de trabalho, Existiu uma série de instrumentos legais antes da pandemia, que ainda que não tratassem sobre o teletrabalho explicitamente, possibilitaram uma flexibilização futura das relações de trabalho no Brasil. Mesmo que as primeiras iniciativas da implantação desse modelo de trabalho no Brasil tenha ocorrido há mais de 20 anos, em um período pré-pandemia, Esse é um projeto ainda em construção com muitos desafios e barreiras a serem enfrentados por todos os envolvidos nessa nova forma de trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é destinada aos procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar os objetivos propostos por esse estudo. A pesquisa científica é uma prática comum do meio acadêmico e científico, pois serve como instrumento questionador da realidade. É um trabalho teórico de constante busca, uma atividade de estreitamento entre a teoria e a realidade, servindo assim como ponte entre teorias e dados concretos. Para que a pesquisa científica alcance os seus objetivos, é necessário que ela se utilize de métodos, que uma fez executados e concluídos. Poderão ser repetidos por outros pesquisadores chegando-se assim ao mesmo resultado. De acordo com Gil (2008, p. 28):

> Estes métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. São, pois, métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

De maneira geral, pode-se explicar o método científico como o conjunto de técnicas que serão utilizadas pelo pesquisador para atingir os objetivos propostos por uma determinada pesquisa científica. É o método científico que possibilita a validação das pesquisas, bem como de seus resultados. O resultado de uma pesquisa científica não seria aceito na comunidade científica, se o mesmo não explicasse, detalhadamente, os métodos usados para atingir os resultados apresentados. Sendo uma parte indispensável da pesquisa, a metodologia tem como objetivo responder ao problema formulado e atingir os objetivos propostos na pesquisa, tendo uma relação indissociável com a pesquisa, os seus objetivos e os métodos utilizados (Oliveira, 2011).

3.1 LÓCUS DE ESTUDO

A pesquisa objeto deste estudo foi realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, instituição de ensino superior mantida pelo governo federal vinculada ao Ministério da Educação. A UNIVASF foi criada no ano de 2004 e possui uma estrutura multicampi com abrangência em três estados brasileiros. Pernambuco (PE), Bahia (BA) e Piauí (PI). A UNIVASF possui sete campos. Campus Sede, localizado na cidade de Petrolina (PE), Campus Ciências Agrárias, localizado na cidade de Petrolina (PE), Campus Juazeiro, localizado na cidade de Juazeiro (BA),

Campus Serra da Capivara, localizado na cidade de São Raimundo Nonato (PI), Campus Senhor do Bonfim, localizado na cidade de Senhor do Bonfim na Bahia (BA), Campus Paulo Afonso, localizado na cidade de Paulo Afonso na Bahia (BA) e Campus Salgueiro Localizado na cidade de Salgueiro (PE). Atualmente, a UNIVASF oferece 40 cursos de graduação. Desses 33 são presenciais e sete a distância (EAD). A instituição ainda oferece 21 cursos de mestrado, 05 de doutorado e 14 especializações. A instituição ainda oferece quatro programas de residências multiprofissionais e 11 residências médicas.

3.2 PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Os participantes da pesquisa foram os servidores Técnicos Administrativos em Educação da instituição, os pró-reitores da instituição, os secretários da instituição, o prefeito universitário, a vice-reitora e o reitor da UNIVASF. Os critérios de inclusão (quem será elegível) foram: ser servidor efetivo da UNIVASF, atuar em regime de teletrabalho (total ou parcial) há pelo menos um ano, ser ocupante de cargo de direção de nível CD há pelo menos um ano e ter disponibilidade para participar. Os critérios de exclusão (quem não será elegível) foram: não estar em teletrabalho, ter menos de um ano em teletrabalho, estar de licença ou afastamento no período da coleta dos dados, participantes que façam parte da pesquisa, terceirizados, discentes, docentes (exceção se for ocupante de cargo de natureza CD), temporários e que tenham incapacidades de fornecer as informações.

A coleta de dados, segundo Gil (2002), engloba a descrição detalhada e minuciosa das técnicas de pesquisa, que serão utilizadas para a realização da coleta dos dados, que serão utlizados para alcançar os objetivos propostos por uma pesquisa científica. Esses instrumentos podem ser questionários, testes, escalas, entrevistas e observação. Neste trabalho, visando alcançar os objetivos propostos pelo mesmo, os dados foram coletados por meio de questionários. De acordo com Vergara (2003, p. 54-55):

> O questionário de caracteriza por um série de questões apresentadas ao respondente por inscrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisas psicológicas; outras é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes, no fechado o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentradas.

A coleta de dados com a utilização dos questionários foi realizada por meio de questionários fechados, que foram aplicados a dois grupos amostrais. São eles: os servidores Tecnicos Administrativos em Educação, que estão em teletrabalho e os ocupantes de cargos de natureza CD, sendo estes: os pró-reitores, os secratários, o prefeito universitário, o reitor e a vice-reitora da instituição. Optou-se pela utilização dos questionários fechados para os mencionados grupos por serem tais grupos grandes, envolvendo, assim, um maior número de participantes. Sendo que os questionários fechados trazem uma padronização das respontas, facilitando a análise dos dados e a comparação das respostas entre os participantes, possibilitando assim, uma análise mais simples, fácil e rápida (Gil, 2002).

3.4 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa tratou de um estudo de caso. Como estudo de caso entende-se um método de pesquisa científica, que envolve uma análise minuciosa, detalhada e aprofundada de um caso específico, que ocorre ou ocorreu dentro do mundo real. O local onde ocorreu ou ocorre esse evento pode ser uma empresa, órgão público, escola, organização ou mesmo uma comunidade, sendo indispensável que se, tenha, nesse contexto dois elementos, que são: Indivíduos e um fenômeno. O objetivo de um estudo de caso é compreender as particularidades e nuances do objeto de estudo, permitindo, assim, o aprofundamento sobre o conhecimento do fenômeno estudado (Gil, 2002). Segundo essa premissa nos diz Yin (2001, p. 19):

> Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatónos" com dois outros tipos - estudos "exploratórios" e "descritivos". Independentementedo tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método.

O estudo de caso é frequentemente utilizado em áreas como ciências sociais, incluindo as disciplinas tradicionais como: Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Antropologia, História e Economia e as áreas voltadas à prática, como Planejamento Urbano, Administração Pública, Política Pública, Ciência da Administração, Trabalho Social e Educação. O estudo de caso pode envolver diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observação, análise de documentos. O estudo de caso pode ter a natureza exploratória, descritiva ou explicativa (Yin, 2001).

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, foi exploratória, objetivando, assim, uma maior familiaridade com o problema proposto. A pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa, que tem como objetivo proporcionar ao pesquisador uma maior compreensão sobre um determinado fenômeno, especialmente quando há pouca ou nenhuma informação disponível. Ela é usada para identificar padrões e formular hipóteses, que possam ser aprofundadas em pesquisas futuras. Segundo Gil (2002, p. 41):

> Esta pesquisa tem como objetivo propocionar maior familiaridade como o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilitea consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibiográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado; e (c) análise de exemplos que extimulem a compreenção.

Foram utilizadas, nesta pesquisa aabordagem qualitativa e a quantitativa. A abordagem qualitativa é um método de pesquisa, que busca compreender os fenômenos do mundo a partir de uma visão interpretativa e analítica. As análises são direcionadas a uma melhor compreensão das experiências, significados e contextos, diferentemente do que ocorre na abordagem quantitativa, que busca dar aos dados interpretações numéricas e estatísticas. Segundo Alyrio (2009, p. 59):

> Na pesquisa quantitativa, a realidade é posta em números. Os dados coletados são analisados estatisticamente, mais objetivamente. A abordagem é mais empírico-analítica. Na pesquisa qualitativa, a realidade é verbalizada. Os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador. A abordagem é mais reflexiva.

A abordagem qualitativa não busca a compreensão de dados numéricos ou estatísticos. Ela é mais voltada para a compreensão dos fenômenos, que ocorrem no mundo real dentro de um contexto específico. Embora este trabalho tenha utilizado as duas abordagens, ele utilizou, predominantemente, a abordagem qualitativa para alcançar os objetivos propostos pelo mesmo. Nas palavras de Silva e Meneses (2005, p. 20):

> A Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida emnúmeros. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sãobásicos no processo de pesquisa qualitativa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio dos questionários aplicados foram analisados. Como análise dos dados na pesquisa científica pode-se compreender o processo de examinar, organizar e interpretar as informações coletadas durante um estudo científico. O objetivo da análise do dados é responder as questões propostas pelo estudo. Dependendo do tipo de pesquisa realizada, a analise dos dados pode envolver metódos quantitativos, qualitativos ou mistos. Nas palavras de YIN (2001, p. 137):

> A análise de dados consiste em examinar, categorizar,classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral-estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

Após a coleta dos dados por meio da aplicação dos questionários, os mesmos foram analisados pelo software NVIVO. A abordagem para a nálise dos dados foi a de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa predominantemente qualitativa. Tal método tem como objetivo interpretar, analisar e organizar mensagens e textos com o objetivo de identificar padrões e significados. A análise de conteúdo é uma forma estruturada de transformar dados qualitativos brutos em informações interpretáveis, revelando tanto o que está visível quanto o que está oculto nas comunicações. Nas palavras de Bardin (2016, p. 48), o análise de conteúdo é:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O método que foi utilizado para atingir os objetivos desta pesquisa foi o dedutivo. O método dedutivo é um método simples e muito utilizado nas pesquisas científicas. Esse método usa uma lógica bastante simples, tendo como característica a transição de uma visão geral de uma situação específica para o plano particular. O raciocínio utilizado é lógico. O método dedutivo fundamenta-se em premissas tidas como universais, que, sendo verdadeiras, sempre irão levar a conclusões também verdadeiras. Nas palavras de Rodrigues (2011, p. 140):

> É um processo de raciocínio que de princípios e proposições gerais ou universais chega a conclusões menos universais ou particulares. A forma ideal e perfeita da dedução é o silogismo (este é um raciocínio que consta simplesmente de duas premissas e de uma conclusão). É, portanto, o método cujo antecedente é constituído de princípios universais, plenamente

> inteligíveis, do qual se chega a um consequente menos universal.

Em termos praticos, o método dedutivo possibilitou que o pesquisador partisse de teorias ou princípios amplamente aceitos em determinados nichos para analisar casos específicos, usando como exemplo o tema deste trabalho, que é o teletrabalho. Por exemplo, os questionarios aplicados mostraram que o teletrabalho contribuiu significativamente para o aumento da produtividade dos servidores da UNIVASF. Utilizando o metodo dedutivo, poderá ser possível deduzir que, em um outro determinado órgão público, onde essa modalidade de trabalho tambem foi adotada, os servidores apresentaram também maior produtividade. Dessa forma, é importante destacar que o metodo dedutivo não cria conhecimentos novos de forma independente, mas valida conceitos já existentes (Rodrigues, 2011).

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa seguiu todos os preceitos éticos previstos na Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos deste estudo e participaram de forma voluntária. Para isso todos os que se dispuseram a participar deste estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Foi assegurado o sigilo de todas as informações prestadas pelos participantes, garantido, assim, o sigilo de informações de natureza pessoal e o anonimato dos participantes. Todo estudo com seres humanos envolve algum tipo de risco. Como esta pesquisa teve como base a aplicação de questionários enviados on-line, que foram respondidos pelos participantes, os riscos envolvidos foram variados. Foi utilizada uma variação dos riscos que ficou entre baixo, médio e alto, sendo que todos os riscos apresentados foram considerados de baixa possibilidade de ocorrerem, pois no pré-teste aplicado, os riscos mencionados abaixo não foram relatados. Não sendo também identificados, no pré-teste feito, nenhuma possibilidade de a pesquisa causar danos aos participantes em decorrência de participarem da pesquisa. Segue o quadro com os possíveis riscos e a forma de mitigá-los.

Quadro de riscos e mitigações dos mesmos

Risco	Mitigação
Quebra de confidencialidade: possibilidade de informações de natureza pessoais serem vazadas como a identificação dos participantes ou local onde exerçam as suas atividades (setor), podendo gerar, assim, mal estar no participante, atrito com superiores ou mesmo constrangimentos.	Este risco foi mitigado pela garantia por parte dos pesquisadores de que o anonimato e a confidencialidade dos participantes serão garantidos durante e e após a conclusão da pesquisa. Os dados serão mantidos armazenados de forma segura. O acesso aos mesmos será restrito unicamente aos pesquisadores envolvidos, não tendo nenhuma outra pessoa acesso aos mesmos. Esse anonimado foi informado ao participante por meio do TCLE, que o participante teve acesso antes de iniciar a sua participação na referida pesquisa.
Identificação dos respondentes: possibilidade de a identidade dos participantes ser revelada podendo, assim, associar a resposta de um determinado questionário a participante específico.	Os questionários e TCLE foram enviados para os participantes por e-mail. Logo não foi possível o desconhecimento dessas duas informações por parte dos pesquisadores, o e-mail dos participantes e os seus nomes. Mas uma fez de posse dos questionários respondidos e do TCLEs assinados, eles foram desvinculados um do outro, impossibilitando, assim, a associação de e-mails, TCLEs e questionários com um determinado participante. Uma vez de posse dos questionários respondidos, os direcionados aos TAEs foram identificados pelos códigos T1, T2, T3, T4, T5..... e assim sucessivamente. Os questionários direcionados aos gestores foram identificados pelos códigos G1, G2, G3, G4, G5..... e assim sucessivamente, evitando, assim, a associação de um questionário com determinado participante.
Desconforto psicológico ou emocional: esta é a possibilidade de que as perguntas feitas sejam muito invasivas, de natureza pessoais, que	Para mitigar este risco, os questionários foram elaborados utilizando uma linguagem clara, simples, objetiva, respeitosa e não invasiva. As perguntas

possam gerar um certo constrangimento no participante.	referem-se unicamente ao cotidiano de trabalho dos participantes, sendo relacionadas com o teletrabalho. Mas mesmo assim, se o participante ficar incomodado ou desconfortável com uma determinada pergunta, ele terá a opção de não responder essa pergunta, bastando apenas marcar a opção “prefiro não responder”, constante em todas as perguntas feitas nos questionários, permitindo, assim, que o participante pule perguntas que não se sinta confortável para responder.
Uso indevido das informações: seria a utilização dos dados coletados para fins diferentes dos autorizados pelos participantes no TCLE e não relacionados com os objetivos da pesquisa, sendo, assim, a utilização dos dados para fins não autorizados.	Para minimizar a possibilidade deste risco, foi apresentado ao participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) onde estava especificado, de forma clara, quais serão os únicos objetivos da pesquisa, em que foi garantido aos participantes pelos pesquisadores, que as informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins científicos.
Pressão ou constrangimento para participar: isso seria o participante ter a sensação de obrigação de participar da pesquisa.	Nos e-mails que foram enviados aos participantes e no TCLE, foi deixado claro que a sua participação na pesquisa é voluntária. E que ele não terá nenhum prejuízo em não participar da mesma.
Risco de interpretação equivocada das perguntas: esse é o risco de as perguntas não serem claras para os participantes, o que poderia gerar respostas enviesadas ou incorretas.	Para mitigar esse risco, as perguntas que foram aplicadas nos questionários foram adaptadas da dissertação intitulada: Análise do Teletrabalho a partir da Pandemia: Um Novo Paradigma Laboral no Serviço Público Brasileiro, do autor Francisco Luiz Pinheiro Junior, sendo que houve um pré-teste para verificar a clareza das perguntas, tempo de resposta e dificuldades para responder as pergunta. No pré-teste, não foi identificada nenhuma dificuldade para responder aos questionários, sendo que as perguntas utilizam linguagem clara e simples. Mas, mesmo assim, se os participantes tivessem alguma dúvida sobre alguma das perguntas poderiam entrar em contato com o pesquisador responsável por e-mail ou telefone constantes no TCLE para esclarecimentos.

Cansaço visual: este risco está relacionado ao esforço excessivo da visão do participante ao responder os questionários nas telas de computadores ou celulares.	Para evitar essa situação, foi utilizado nos questionários perguntas curtas, simples e objetivas, sendo que as possibilidades de respostas também são curtas, claras, simples e objetivas. O tamanho da fonte utilizada foi grande, evitando, assim, um possível cansaço visual.
Desconforto ergonômico: este seria um desconforto que o participante poderia ter, tendo que passar por muito tempo na mesma postura para responder as perguntas.	Para evitar essa situação, os questionários são relativamente curtos. Os direcionados aos Técnicos Administrativos em Educação contam com 20 perguntas e os direcionados aos gestores com 10 perguntas. No pré-teste realizado, o tempo de resposta para responder as perguntas foram de 10 e 5 minutos respectivamente. Um tempo considerado bom pelos pesquisadores e que evitará desconforto ergonômico. Sendo que os respondentes foram informados que o tempo para responder as perguntas é determinado por eles mesmos, podendo os mesmos responder as perguntas no momento em que acharem conveniente e se sentirem confortáveis, podendo esse tempo ser de 1, 5, 15 ou 30 dias (tempo máximo para recolhimento dos questionários). O participante é quem vai determinar o tempo necessário para responder as perguntas, evitando, assim, o cansaso hergonômico.

Sobrecarga cognitiva: poderia ser ocacionado pelo excesso de perguntas ou mesmo pela utilização nas perguntas de linguagem muito difícil e não clara ou específica.	Para mitigar essa situação, foi utilizada nos questionários uma linguagem clara e simples. Sendo que as perguntas e suas respostas são curtas. E de fácil compreensão. Nada foi perguntado que não esteja relacionado com a própria rotina diária dos participantes. As perguntas aplicadas nos questionários seguiram uma ordem de gradação lógica e não redundante. Facilitando assim o seu entendimento.
Fadiga mental: seria o esgotamento do participante ao ter que responder questionários muito longos com perguntas difíceis.	Para diminuir essa possibilidade, foi aplicado um pré-teste, em que o tempo para as respostas das perguntas variou entre 5 a 10 minutos. Um tempo relativamente curto. Sendo que os participantes puderam responder as perguntas em seu tempo, sem nenhum tipo de pressão para que as mesmas fossem respondidas em determinado corte temporal. Sendo que todas as perguntas utilizaram linguagem simples, clara e objetiva, o que evitou assim uma possível fadiga mental.
Interrompimento da privacidade no momento de responder as questões: seria o risco de, no momento de responder as questões, o respondente está acompanhado de outras pessoas que teriam acesso às respostas dadas pelos mesmos.	Para minimizar esse risco, o participante foi informado no momento de participação na pesquisa, que deveria responder a mesma em momento que estivesse sozinho, evitando assim que outras pessoas tivessem acesso às suas respostas.
Gatilhos: seria alguma pergunta constante nos questionários trazer para o respondente emoções e situações do passado, que poderiam ser constrangedora e desagradáveis.	Visando evitar tal situação, as perguntas constantes nos questionários tinham cunho unicamente científico, sendo que elas já foram aplicadas antes em um outro trabalho e que houve pré-teste para aferir, entre outras coisas, se as perguntas, eventualmente, poderiam acionar algum gatilho, o que não foi identificado no pré-teste.
Perda de tempo do participante: seria o fato de responder as perguntas gerar um sensação de perda de tempo no participante.	Esse risco foi mitigado pelo fato de as perguntas e respostas serem claras, simples, curtas e objetivas, sendo que no pré-teste realizado, o tempo de resposta varia entre 5 a 10 minutos, um tempo considerado pelos pesquisadores relativamente curto. E o respondente foi informado que o tempo para responder ao questionário é determinado por ele mesmo, podendo fazer isso no momento

	que julgar mais oportuno e conveniente para ele, desde que não ultrapassasse 30 dias, que foi o prazo de conclusão dessa fase da pesquisa.
Extravio dos dados coletado: risco de os dados coletados na pesquisa serem extraviados.	Os pesquisadores envolvidos se responsabilizaram pelo sigilo e pela guarda dos dados obtidos por meio desta pesquisa.
Guarda dos dados por prazo superior ao necessário: seria o risco de os dados ficarem na posse dos pesquisadores por tempo superior ao necessário para a pesquisa.	Os dados ficarão guardados em local seguro de conhecimento apenas dos pesquisadores envolvidos pelo prazo de cinco anos. Após esse prazo, os dados serão destruidos.
Risco de danos aos participantes: este seria o risco de os participantes sofrerem algum dano em razão de terem participado da pesquisa.	Em caso de um eventual dano aos participantes, em razão de participarem desta pesquisa, a reparação poderá ser feita por meios judiciais. Nesse caso, a vítima deverá provar que o suposto dano é culpa dos pesquisadores, e está claramento relacionado à pesquisa feita por eles.

Quadro 7: elaborado pelo autor (2025)

Os participantes, no momento do convite, foram informados de todos os detalhes da pesquisa. Mas se mesmo assim alguma pergunta gerar algum tipo de desconforto no participante. Ele teve a opção de não responder essa pergunta em particular, sem prejuízo das demais perguntas respondidas, não comprometendo, assim, a sua participação na pesquisa, podendo, ainda, o participante, se achar conveniente, não responder nenhuma das perguntas feitas, bastando para isso marcar a opção “prefiro não responder”, que consta em todas as perguntas. Esta pesquisa obedeceu a todos os preceitos da Resolução 510/2016 do Concelho Nacional de Saúde, não se iniciando a mesma sem a sua aprovação no CEP. E mesmo tendo aceito participar desta pesquisa, qualquer um dos participantes poderá solicitar, verbalmente ou por inscrito, a sua retirada da pesquisa a qualquer momento antes da finalização, apresentação e entrega deste trabalho. Em tempo, informa-se que os dados ficarão totalmente seguros, só tendo acesso a eles os pesquisadores envolvidos, sendo desses a total responsabilidade pela guarda das referidas informações e responsabilidade por qualquer extravio que, porventura venha, a acontecer. Os dados coletados ficarão sob a guarda dos pesquisadores pelo período de cinco anos. Após esse período os mesmos serão destruídos. Por fim, reiteramos que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Hospital Universitário da UNIVASF – HU/UNIVASF, só sendo iniciada após a aprovação do

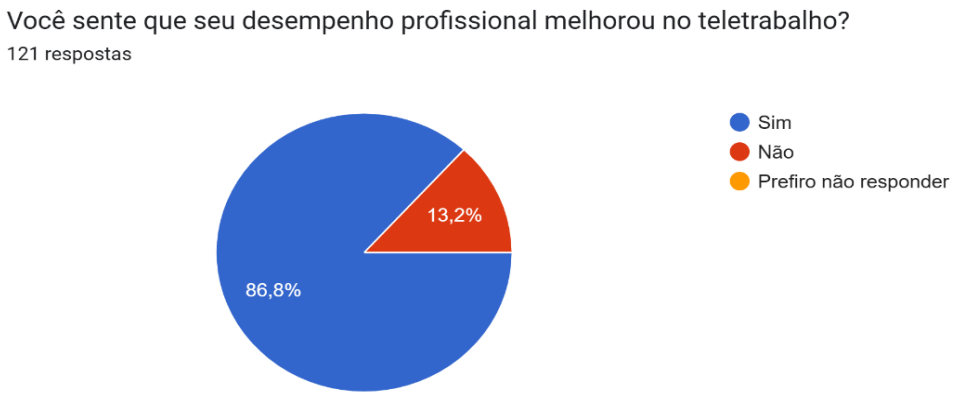
mencionado comitê.

Esta pesquisa será interrompida ou encerrada nas seguintes situações: por questões éticas, se forem identificadas falhas metodológicas; por problemas legais que, por ventura possam surgir, por denûncia de plágio, por desistência dos participantes de forma que torne a pesquisa enviável e por decisão dos pesquisadores envolvidos.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

RESULTADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO – 121 PARTICIPANTES

Gráfico 01



Fonte: elaborado pelo autor (20

25)

105 (86,8%) participantes responderam sim e 16 (13,12%) não. Esse resultado revela que, entre o grupo pesquisado, há um contexto positivo em relação ao teletrabalho na UNIVASF. A percepção da maioria dos servidores entrevistados mostra uma melhoria de seus desempenhos no regime remoto. Esse resultado demonstra, de forma clara, que a maioria dos servidores da UNIVASF, que responderam à pergunta tem um sentimento de que com o trabalho remoto ocorreu um aumento significativo em sua produtividade e eficiência ao trabalhar fora do ambiente físico da UNIVASF. A maioria das respostas sim é um indicativo de que o teletrabalho trouxe condições, que possibilitaram melhor aproveitamento do tempo dos servidores no desempenho de suas atividades, o que pode ser interpretado como um aumento do foco em realizar as suas atividades e uma eventual redução de fatores de estresse e conflitos mais associados ao trabalho presencial, como longos deslocamentos para se chegar ao local de trabalho ou mesmo fatores negativos relacionados ao trabalho presencial como ambientes ruidosos ou interrupções frequentes.

De acordo com Xavier (2024), o teletrabalho apresenta as suas vantagens e desvantagens para trabalhadores e empregadores. A vantagem mais citada é a flexibilidade de horário para realizar as suas atividades, já que esse regime possibilita

uma flexibilidade entre os horários de trabalho e de outras atividades, atividades físicas e outras atividades não relacionadas com o trabalho. Ainda de acordo com o autor, o trabalho realizado em casa apresenta uma maior produtividade, pois a jornada de trabalho renderia mais em domicílio, pois não ocorrem as interrupções costumeiramente comuns ao ambiente presencial.

Como a maioria afirmou melhorar o seu desempenho trabalhando remotamente, podemos também deduzir que os servidores da UNIVASF tiveram uma boa adaptação ao modelo de trabalho remoto, adaptando-se facilmente às ferramentas tecnológicas necessárias para o desenvolvimento do teletrabalho e a nova dinâmica de trabalho, o que, em um primeiro momento, ratifica que esse modelo tem um futuro promissor na instituição, no que depende do ponto de vista dos servidores. Essa percepção pela maioria dos servidores também pode estar associada a uma percepção de uma maior autonomia relacionado ao regime remoto, autonomia essa que possibilita que o servidor organize sua rotina de trabalho de maneira mais alinhada às suas necessidades pessoais e às suas obrigações, o que consequentemente tende a favorecer a qualidade das entregas e proporcionar uma maior satisfação ao servidor.

O grupo formado pelas 16 pessoas que responderam não, que não percebeu melhoria de sua produtividade trabalhando remotamente, pode indicar que esse grupo dos servidores enfrentaram dificuldades para se adaptarem ao trabalho remoto. Essas dificuldades podem ser variadas, desde espaço físico inadequado, problemas com o uso da tecnologia, ruídos na comunicação com a equipe, aumento do isolamento ou mesmo uma dificuldade de adaptação ao modelo remoto. Essas experiências negativas podem indicar lacunas na infraestrutura, necessidade de capacitações específicas ou mesmo fatores pessoais que influenciam a forma como cada indivíduo vivencia o teletrabalho. Esse resultado pode indicar, simplesmente, pessoas que não se adaptaram bem ao modelo de trabalho remoto.

Esse resultado mostra uma maioria satisfeita com o teletrabalho e uma minoria que não conseguiu identificar nenhum tipo de melhoria trabalhando remotamente. Isso reforça que a instituição deve traçar melhores estratégias que possibilitem que apenas os mais aptos ao modelo possam exercer as suas atividades remotamente. Mas para mitigar esse sentimento de não melhora da minoria, a Instituição pode traçar estratégias como: reforçar o suporte tecnológico, aprimorar a comunicação interna, criar programas de apoio emocional, oferecer orientações sobre ergonomia e

organização do ambiente doméstico de trabalho e, principalmente, criar programas de seleção, que selecionem os mais aptos para desenvolverem as suas atividades remotamente. Em síntese, o resultado apresentado mostra que o teletrabalho foi percebido pela maioria dos servidores pesquisados como um fator positivo para o aumento do desempenho profissional dos servidores pesquisados, A predominância de respostas positivas ratifica o potencial do teletrabalho na UNIVASF.

Gráfico 02



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

112 (92,6%) dos pesquisados responderam sim, oito (6,6%) responderam não e uma pessoa (0,8%) optou por não responder. O resultado mostra um quadro favorável em relação à percepção dos servidores, com relação a sensação de autonomia proporcionada pelo teletrabalho. Esse resultado mostra de forma muito clara que para a maioria dos servidores da UNIVASF, que estão em teletrabalho, que o mesmo ampliou a capacidade dos servidores de gerenciarem o seu próprio tempo, possibilitando, assim, que eles organizem as suas tarefas de acordo com seu ritmo de produtividade e disponibilidade de tempo e tomando, assim, a tomada de decisões com maior independência. Essa independência é o resultado da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho na execução das atividades com menos interferências externas típicas do ambiente presencial, que, com frequência, apresenta interrupções constantes, deslocamentos e exigências imediatas não programadas.

Tremblay (2002) mostra que há uma percepção muito grande de autonomia entre os que trabalham remotamente. A percepção de uma maior sensação de autonomia, no entendimento do autor é fruto da possibilidade de o teletrabalhador tomar as suas próprias decisões com maior rapidez e independência do que faria se estivesse trabalhando em regime presencial na empresa.

O fato de quase 100% dos participantes terem indicado aumento da sensação de autonomia aponta que as condições oferecidas pela UNIVASF aos teletrabalhadores como clareza de metas, acesso as ferramentas tecnológicas e a confiança da gestão permitiu uma adaptação satisfatória e tranquila para o regime remoto. Essa sensação de autonomia pode estar associada a um aumento da motivação individual do servidor, motivação essa fruto do fato de eles estarem trabalhando em casa e ao aumento da responsabilidade sobre as entregas. Fatores como estes contribuem significativamente para a melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho realizado, sendo que a sensação de autonomia favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, uma vez que possibilita ao trabalhador definir, dentro de seu contexto, o melhor arranjo para cumprir suas atividades com eficiência.

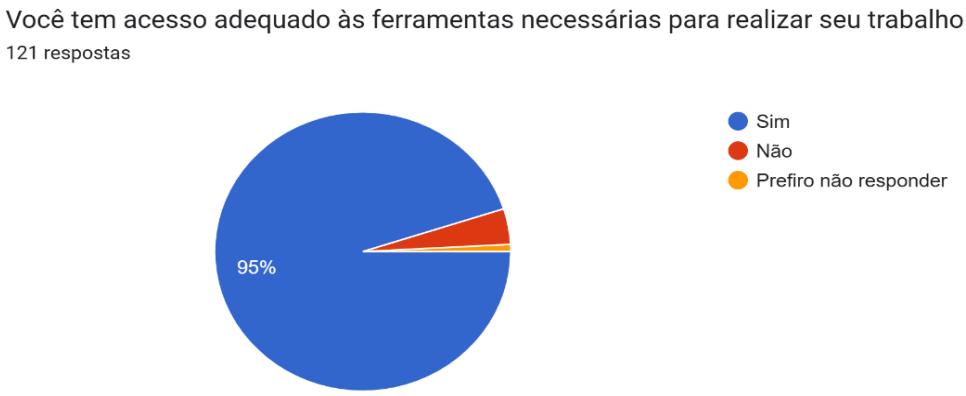
Entretanto o fato de oito servidores responderem não, indica que, embora minoritário, existe um grupo de servidores, que não percebeu nenhum ganho de autonomia no teletrabalho. Para esses oito indivíduos, não há diferença entre trabalhar presencial ou remotamente em relação à autonomia. As razões para essa falta de percepção de autonomia por tal minoria podem ser variadas. Por exemplo: dificuldades de adaptação ao modelo remoto, dependência maior de supervisão direta, problemas com ferramentas tecnológicas, falta de clareza nas orientações ou mesmo aumento da cobrança e das demandas durante o teletrabalho.

Essas barreiras podem comprometer a sensação de liberdade e autonomia percebida pela maioria dos respondentes, levando esses indivíduos a se sentirem mais restringidos ou mesmo se sentirem mais monitorados do que anteriormente. Embora uma minoria esteja nesse cenário, essa percepção demanda atenção por parte da gestão de pessoas da UNIVASF com relação ao grupo, que deve investigar quais fatores específicos poderiam estar interferindo na autonomia desse grupo em especial. E feito o diagnóstico, propor ações de acompanhamento, capacitação ou reestruturação de fluxos de trabalho.

Uma pessoa optou por não responder ao questionamento. Os fatores que levaram esse único individuo a não querer responder ao questionário podem estar relacionados aos fatores de falta de percepção de autonomia do grupo dos oito, mas não quis se manifestar. Contudo também pode estar relacionado a outros fatores como: desconforto para responder à pergunta, receio de exposição e identificação de sua identidade ou, realmente, esse indivíduo tem uma percepção confusa sobre o

tema, não tendo ele como responder à questão, optando por abster-se. Entretanto, em síntese, as respostas ao questionamento indicam que o teletrabalho na UNIVASF tem sido altamente efetivo em promover maior sensação de autonomia para a maioria dos servidores em teletrabalho, ainda que exista uma minoria que não percebe tal sensação de autonomia proporcionada pelo trabalho remoto.

Gráfico 03



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

115 (95%) pessoas responderam sim, cinco (4,1%) responderam não e uma (0,8%) pessoa optou por não responder a questão. Esse cenário mostra um quadro bastante favorável quanto às condições tecnológicas e estruturais necessárias para os servidores realizarem as suas atividades remotamente. Já era de se esperar que a maioria dos servidores, em teletrabalho ou mesmo todos eles, tivessem acesso adequado às ferramentas necessárias para realizarem as suas atividades remotamente, ferramentas como computadores, acesso aos sistemas corporativos, plataformas digitais, aplicativos de comunicação, suporte técnico e acesso satisfatório à internet, tudo isso custeado por eles mesmos, pois o Decreto 11.072 de 17 de maio de 2022 traz em seus artigos que: os servidores que queriam se candidatar para realizar as suas atividades remotamente deverão arcar com toda a estrutura adequada para realizá-las. Nesse quesito, a surpresa veio de cinco pessoas não possuírem a estrutura mínima exigida e de um sequer querer responder.

O grupo formado por cinco pessoas, que responderam não, evidencia que a realidade não é uniforme entre os servidores. Mesmo em menor número, existem indivíduos que não possui as condições mínimas para trabalharem remotamente. Esses indivíduos, embora tenham se candidatado para trabalharem remotamente, provavelmente, enfrentam dificuldades, que podem incluir equipamentos obsoletos,

conexão instável à internet, falta de softwares essenciais, problemas de acesso remoto aos sistemas, ausência de suporte técnico eficiente ou limitações físicas no ambiente doméstico. Barreiras como essas comprometem seriamente a realização das atividades remotas, já que esse tipo de trabalho depende muito da tecnologia da informação e comunicação. Segundo a regra determinada pelo Decreto 11.072 de 17 de maio de 2022, esses indivíduos não deveriam ter se candidatado a realizarem as suas atividades remotamente, pelo menos não até possuírem o mínimo exigido para tal modalidade de trabalho.

Quanto à pessoa que preferiu não responder, o fato pode ser os mesmos dos cinco, ou seja, não possui a estrutura mínima necessária. Mas não quis expor esse fato. O fato de essa pessoa em particular não querer expor a sua situação sobre o tema, também pode refletir incerteza com relação à pergunta ou medo de exposição com a possível revelação de sua identidade. Ainda que o impacto numérico seja pequeno, esse resultado reforça a importância de garantir o sigilo, a segurança e a transparência no processo de pesquisa, garantindo ambiente seguro para respostas sinceras. Em resumo, o cenário geral é extremamente positivo e mostra que a gigantesca maioria dos servidores em teletrabalho dispõem da infraestrutura necessária para realizar as suas atividades remotamente. Contudo as respostas negativas revelam, ainda que em pequeno grau, uma desigualdade que precisa ser enfrentada pela gestão.

Gráfico 04



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

106 (87,6%) pessoas responderam não e 15 (12,14%) responderam sim. Esse resultado mostra um cenário bom no que diz respeito à manutenção da comunicação

entre equipes no regime de teletrabalho. O fato de uma ampla maioria não ter notado um aumento de dificuldades para se comunicar com as suas equipes indica que os servidores, mesmo trabalhando remotamente, têm conseguido manter interações eficientes mesmo a distância, para isso, provavelmente, utilizando as ferramentas de comunicação disponíveis como: e-mails, plataformas de mensagens instantâneas, reuniões por videoconferência e sistemas internos de informática. Esse resultado aponta que a UNIVASF adotou estratégias adequadas para garantir fluidez no fluxo informacional, oferecendo canais acessíveis, estáveis e apropriados para o desenvolvimento do trabalho remoto.

Essa boa comunicação revelada pela maioria no teletrabalho também pode refletir um bom processo de adaptação ao teletrabalho, tanto por parte dos servidores quanto das lideranças. A ausência de dificuldades reportada pela maioria indica que o distanciamento físico não se transformou em barreira para o trabalho coletivo, mostrando assim que o uso adequado das tecnologias tem sido suficiente para garantir a continuidade das relações profissionais e o engajamento das equipes.

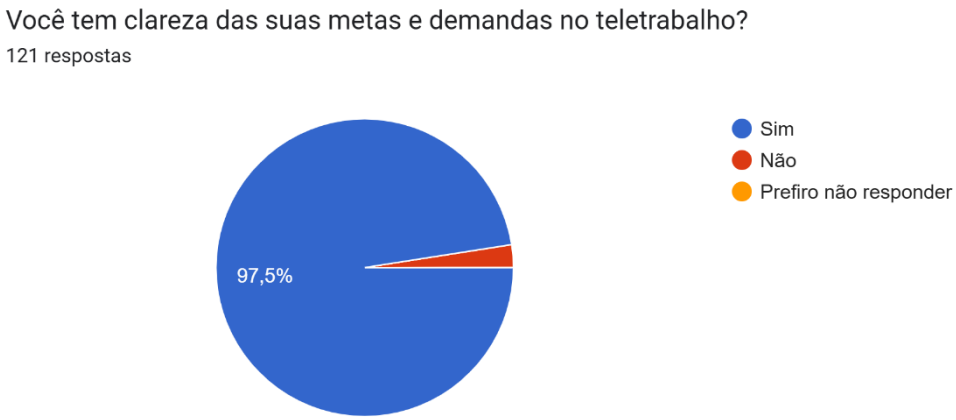
Entretanto o grupo formado por 15 pessoas que relatou dificuldades na comunicação merece análise cuidadosa por parte da gestão, pois revela que, embora minoritário, há um conjunto de servidores da UNIVASF, que enfrenta barreiras relevantes no ambiente remoto no que diz respeito à comunicação. Essas dificuldades podem estar relacionadas a fatores diversos, como a falta da estrutura tecnológica e de comunicação mínima necessária, falta de familiaridade com ferramentas digitais, ruídos na comunicação, ausência de retorno rápido da equipe, reuniões pouco produtivas ou mesmo a uma sensação de isolamento e fragilização dos vínculos profissionais.

Filardi (2020) utiliza o termo isolamento profissional para se referir a uma dificuldade de comunicação das pessoas em teletrabalho. Para o autor o trabalho remoto pode gerar, no teletrabalhador, a sensação de perda de vínculo com a empresa. Problemas de natureza psicológica relacionada com o isolamento, demora em obter respostas a questionamento pelo o teletrabalhador não estar no mesmo ambiente físico de seus superiores. Para o autor esse isolamento profissional pode deixar mais dificultosa a comunicação entre os teletrabalhadores e seus gestores.

A cultura organizacional pode potencializar esse ruído na comunicação. Equipes que dependem fortemente de interações presenciais ou de comunicação informal tendem a sofrer mais com a transição para o teletrabalho. Assim, a

experiência negativa desse grupo indica que a gestão deve aprimorar seus mecanismos de comunicação, oferecendo capacitações, padronizações de fluxos comunicativos, incentivos ao uso de ferramentas adequadas e ações de integração entre os servidores. Contudo o resultado ao questionamento mostra que a comunicação funciona bem para a maioria dos servidores da UNIVASF em teletrabalho, entretanto apresenta ruídos para uma parcela da equipe. O cenário mostra que o teletrabalho não comprometeu a comunicação institucional de maneira geral, mas revela a necessidade de intervenções específicas para assegurar que todos os servidores tenham as mesmas condições de participação ativa e integração no ambiente remoto.

Gráfico 05



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

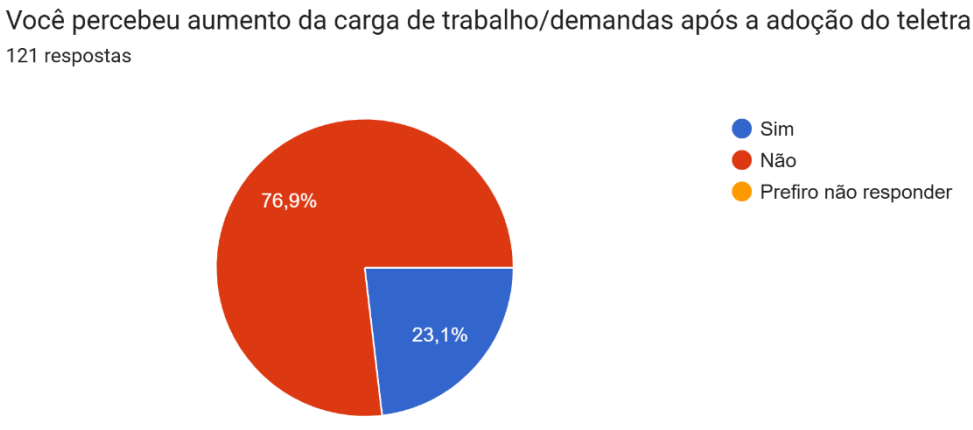
118 (97,5%) pessoas responderam sim e três (2,5%) pessoas responderam não. Esse resultado mostra que quase a totalidade dos pesquisados têm uma compreensão muito clara de suas metas, responsabilidades, objetivos e tarefas. A expressiva maioria dos respondentes afirmam possuírem clareza sobre o que precisa ser realizado, logo sabem em quais prazos e sobre quais padrões de qualidade suas atividades devem ser realizadas.. Esses indicadores são básicos dentro de qualquer modelo de trabalho. Contudo assume uma relevância ainda maior no teletrabalho, onde a autonomia é ampliada e a presença física do gestor deixa de ser um elemento cotidiano no acompanhamento das atividades.

Esse resultado sugere que a UNIVASF tem adotado práticas eficientes de gestão, comunicação e planejamento, oferecendo orientações claras, metas bem definidas e canais de informação acessíveis. Entretanto três pessoas responderam

não, embora seja um número pequeno dentro do universo pesquisado. Ele pode refletir falhas pontuais de comunicação, orientações pouco claras por parte da chefia imediata, mudanças frequentes nas demandas ou até dificuldades pessoais de adaptação ao teletrabalho que afetam a compreensão das metas. De acordo com Leite e Lemos (2021), para a implantação do teletrabalho na organização há a necessidade de um planejamento prévio. Tal planejamento tem várias fases importantes. Uma delas é a seleção dos candidatos mais aptos para realizarem as suas atividades remotamente. Quando se fala em seleção de candidatos mais aptos, compreende-se que nem todas as pessoas estão capacitadas para realizarem as suas atividades remotamente. Não devem ser selecionadas para teletrabalho pessoas que necessitem para um bom desempenho de supervisão física direta, que não sejam tão disciplinadas ou mesmo que necessitem de relações interpessoais para não se sentirem isoladas.

Os órgãos de gestão de pessoas são os responsáveis por selecionarem apenas os indivíduos mais aptos. Mas o resultado mostra que o órgão de gestão de pessoas da UNIVASF está fazendo um serviço satisfatório, apesar dos três. Mas, em resumo, o resultado mostra claramente que o teletrabalho na instituição tem funcionado de maneira organizada e com elevado grau de clareza nas metas e objetivos, o que reflete uma boa gestão, comunicação eficiente e adaptação bem-sucedida ao modelo remoto.

Gráfico 06



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

93 (76,9%) pessoas responderam não e 28 (23,1%) pessoas responderam sim. O cenário mostra um quadro positivo em relação à percepção de aumento das demandas no regime remoto comparado com o presencial. A maioria dos servidores

não percebeu aumento na carga de trabalho trabalhando remotamente. Isso indica claramente que, para a maioria que respondeu ao questionamento, o teletrabalho não resultou em sobrecarga ou acúmulo de tarefas. Esse dado indica que a UNIVASF conseguiu organizar a transição para o trabalho remoto de forma equilibrada, evitando que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho resultasse em pressões exacerbadas para o atingimento de metas com um possível aumento das demandas

O fato de a maioria dos servidores da UNIVASF pesquisados responderem ao questionamento afirmando que não houve aumento da carga de trabalho pode estar relacionado a diversos fatores. Por exemplo: clareza nas metas e orientações, uso adequado de ferramentas digitais, autonomia ampliada na organização das tarefas, redução de interrupções típicas do ambiente presencial e eliminação do tempo de deslocamento, que, muitas vezes, impacta em cansaço e na produtividade. Essa estabilidade contribui significativamente para o bem-estar dos trabalhadores e aumento da produtividade dos mesmos.

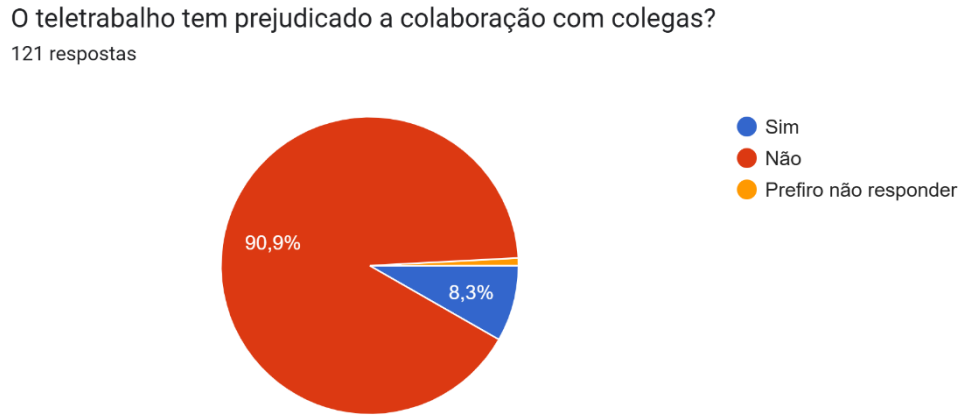
Entretanto 28 pessoas responderam sim. Esse resultado indica que o aumento da carga de trabalho não é inexistente. Para esse grupo, a adoção do teletrabalho pode ter intensificado demandas ou gerado sensação de maior pressão, seja pela dificuldade em separar vida pessoal e profissional, pela ampliação de reuniões e comunicações digitais, pela necessidade de constante disponibilidade ou por limitações no ambiente doméstico. Em alguns casos, a sobrecarga pode também refletir perfis profissionais distintos, setores mais exigidos, funções mais complexas ou desafios individuais na organização do tempo.

Para Roos e Silva (2023), ao haver transformações no ambiente de trabalho, consequentemente, irão surgir desafios que necessitam de superação por parte dos gestores e trabalhadores, pois é necessária uma rápida adaptação, além de estabelecer novas maneiras de interação e comunicação entre os atores envolvidos. Ainda de acordo com os autores, para executar as atividades em casa, é necessário a disciplina, motivação e a administração do tempo. E que, eventualmente, a mudança para esse novo modelo, inevitavelmente, trará mudanças na vida dos teletrabalhadores, E essas mudanças, muitas vezes, serão negativas como o aumento de carga horária, isolamento social, dificuldade de comunicação com a equipe dentre outros.

Apesar de ser minoria, esse grupo de 28 pessoas representa um número significativo de pessoas que não percebem o teletrabalho de maneira semelhante à

maioria pesquisada. Esses dados mostram que o teletrabalho não afeta todos os teletrabalhadores de maneira semelhante. Em resumo, o corte mostra que o teletrabalho tem sido positivo para a maioria, sem gerar aumento na carga de trabalho, o que reforça a viabilidade do modelo na UNIVASF. Contudo, a presença de servidores que perceberam o aumento das demandas revela a importância de a instituição continuar aprimorando políticas de gestão de pessoas relacionadas ao teletrabalho.

Gráfico 07



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

110 (90,9%) pessoas responderam não, 10 (8,3%) pessoas responderam sim e uma (0,8%) preferiu não responder. Esse cenário mostra uma situação muito favorável com relação à manutenção dos canais de colaboração entre os servidores mesmo estando eles trabalhando remotamente. A maioria dos servidores pesquisados afirmaram não terem notado barreiras na colaboração com os colegas por estarem trabalhando remotamente. Isso indica que o teletrabalho não comprometeu, de maneira significativa, o trabalho em equipe, a troca de informações ou mesmo as interações entre colegas e equipe. Esse cenário indica que as ferramentas adotadas pela UNIVASF têm sido suficientes para manter a coesão e a eficiência das equipes em teletrabalho.

Essa visão positiva relacionada à colaboração entre colegas mostra que ocorreu uma adaptação bem sucedida à dinâmica necessária para realizar as atividades remotamente. O resultado mostra que a maioria dos servidores da UNIVASF tem as competências necessárias para realizarem as suas atividades remotamente. Isso indica um outro fator relevante, que é o não interrompimento da colaboração e da produtividade, o que contribui para um ambiente mais saudável.

Contudo 10 pessoas responderam sim. Esse número indica que embora a maioria não tenha visto prejuízo na colaboração com a equipe por estar em teletranalho, existe um grupo de individuos, que ainda que minoritário, experimentou dificuldades e barreiras na colaboração com os colegas durante o teletrabalho. Essas barreiras podem estar relacionadas a fatores como ruídos de comunicação, atrasos em respostas, falhas tecnológicas, dificuldades com ferramentas digitais e isolamento profissional.

Para a autora Taschetto (2019), os teletrabalhadores podem, em um primeiro momento, não se adaptarem bem ao modelo de trabalho remoto. A autora cita que um dos fatores que pode contribuir para essa má adaptação é a percepção de solidão por parte o teletrabalhador. Essa sensação de isolamento pode fazer surgir no profissional um sentimento de desatualização e desconexão relacionado aos problemas da empresa ou órgão. A autora reforça que a falta de motivação, preguiça, falta de supervisão direta podem levar o profissional a não priorizar assuntos e tarefas relacionadas com as suas atividades. Esses fatores podem estar associados a essa sensação de parte dos pesquisados de que o teletrabalho prejudicou a colaboração com os colegas. Embora seja um grupo minoritário, essa percepção por parte desse grupo revela que a gestão deve adotar métodos mais incisivos para apoiar esses servidores, garantindo assim que as rotinas de trabalho colaborativo sejam mais estruturadas e inclusivas, não deixando nenhum servidor de fora.

Uma pessoa preferiu não responder, ainda que, dentro do universo pesquisado, seja pouco representativa. Isso pode indicar desconforto em expressar sua opinião, dúvidas ao interpretar a pergunta, medo de ter a sua identidade revelada. Esse fato reforça a importância de manter todos os dados coletados seguros destacando o sigilo, a confidencialidade das respostas e a garantia que além dos pesquisadores envolvidos na pesquisa, ninguém mais terá acesso a nada relacionado à mesma, além dos resultados, é claro. Em resumo, o resultado mostra que a adoção do teletrabalho na UNIVASF não prejudicou, de forma relevante, a colaboração entre colegas, sendo percebido como funcional e produtivo para a maioria dos servidores. Embora a existência de um pequeno grupo, que relatou dificuldades, faça vir à tona a necessidade de a instituição fazer intervenções pontuais, como capacitações em ferramentas digitais, incentivo à comunicação estruturada, fortalecimento do acompanhamento das equipes e ações voltadas à integração, é necessário que a instituição dê atenção a esses dois grupos que não estão alinhados à percepção da

maioria.

Gráfico 08



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

92 (76%) pessoas responderam sim, 27 (22,3%) pessoas responderam não e duas (1,7%) preferiu não responder. Esee resultado mostra uma situação um pouco mais desfavorável para um grupo específico, sendo necessária uma intervenção da UNIVASF no contexto do teletrabalho. Embora a maioria dos servidores tenha afirmado que conseguem manter uma separação adequada entre a vida pessoal e profissional, um número significativo de pessoas relatou dificuldades nessa separação. Esse resultado mostra um desafio para a universidade e aponta para um dos riscos mais clássicos do trabalho remoto, que é a não divisão clara do horário de trabalho e o tempo pessoal do servidor.

Adamczevski *et al* (2024) diz que as desvantagens associadas ao trabalho remoto estão, muitas vezes, associadas a fatores muito específicos, tais como: isolamento social, isolamento profissional, dificuldades de manter uma ligação eficiente com a organização estando em teletrabalho, falta de supervisão direta, falta de contato com colegas e superiores, o que pode prejudicar o desempenho e a disciplina. Para o autor alguns individuos podem apresentar um aumento da dificuldade para estabelecer limites bem claros entre o trabalho e a vida pessoal.

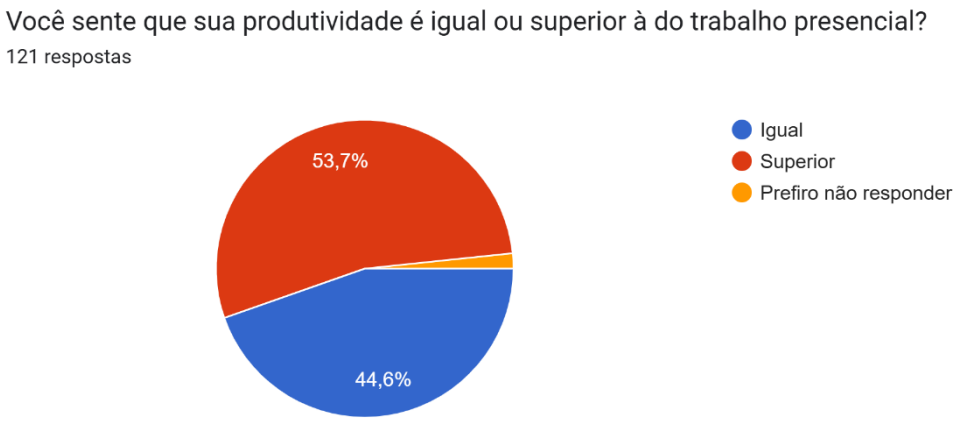
O grupo formado por 92 pesquisados, que disseram sim, demonstra que, mais de 75% dos servidores pesquisados se adaptaram, de forma satisfatória, à rotina do teletrabalho, conseguindo organizar seus horários, estabelecendo limites bem definidos entre o trabalho e seu tempo pessoal, possibilitando, assim, a realização das atividades profissionais sem comprometer o tempo destinado ao descanso, ao

lazer, à família e às atividades pessoais. Esses trabalhadores, provavelmente, desenvolveram estratégias de autogestão de seu tempo e de suas atividades profissionais, disciplina e organização. Possivelmente, contam com condições domésticas mais favoráveis ao teletrabalho, como espaço adequado para realizar as suas atividades e apoio familiar. Essa parcela representa um grupo, que se adaptou com muito êxito ao modelo. Isso mostra que o teletrabalho pode, sim, proporcionar um equilíbrio satisfatório entre a vida profissional e pessoal.

Contudo o grupo formado por 27 pessoas que afirmaram não conseguirem separar bem o horário de trabalho do tempo pessoal é bastante significativo. Esses servidores representam uma parcela importante dos teletrabalhadores da UNIVASF. O resultado mostra que esses servidores possuem barreiras não muito claras entre o profissional e o pessoal com os limites entre trabalho e vida pessoal não bem definidos. É um problema que, se persistindo, pode levar a um quadro de estresse crônico, cansaço, com impacto na saúde mental, física e redução da qualidade de vida. As causas possíveis dessa quebra da barreira entre a vida profissional e a vida pessoal podem estar relacionados ao aumento da sensação de disponibilidade permanente, jornadas estendidas, aumento de tarefas, ambiente doméstico conflituoso, dificuldades em gerenciar o tempo e a não utilização de práticas claras de desconexão. Esses fatores mostram que, embora o teletrabalho apresente inúmeras vantagens para os seus adeptos, ele também exige políticas sólidas de apoio e acompanhamento para garantir que os servidores não sejam sobrecarregados ou ultrapassem os limites de uma jornada de trabalho saudável.

As respostas negativas também podem ser um indicativo de lacunas na gestão das equipes, metas pouco estruturadas e não bem definidas, excesso de reuniões virtuais fora do horário acordado para a realização das atividades remotamente, comunicações fora do horário de trabalho. As duas pessoas que preferiram não responder sugerem desconforto para responder ao questionamento como: medo de ter a identidade revelada, não compreensão da pergunta, mas, em resumo, o resultado mostra que, embora a maioria tenha conseguido se adaptar bem ao teletrabalho e manter uma separação saudável entre vida pessoal e profissional, uma parcela significativa ainda enfrenta dificuldades, o que exige ações institucionais direcionadas para este grupo em especial.

Gráfico 09



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

65 (53,7%) pessoas afirmaram que a produtividade é superior, 54 (45,6% afirmaram que é igual e duas (1,7%) preferiu não responder. Esse cenário revela um quadro equilibrado e positivo em relação ao impacto do teletrabalho no desempenho dos servidores. Esses dados mostram que, para um grupo dos servidores, o trabalho remoto não apenas manteve o nível de produtividade já existente no regime presencial, como para outro grupo houve uma melhoria na sua produtividade, o que está alinhado com estudos anteriormente feitos sobre o teletrabalho. De acordo com diversos estudiosos sobre o tema, uma das principais vantagens relatadas pelos que exercem a sua atividade remotamente é o aumento da produtividade.

Nas palavras de Hau e Todescat (2018), o teletrabalho possibilita ao teletrabalhador a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher as melhores maneiras e horário para realizar as suas atividades garantindo, assim, uma maior autonomia, o que, segundo os autores, possibilitará melhora na qualidade de vida, maior satisfação profissional e aumento na produtividade.

O grupo formado por 65 servidores, que perceberam um aumento da produtividade como superior a quando trabalhavam presencialmente representa um indicador importante de que o teletrabalho favoreceu a eficiência e o foco nas atividades. Esse dado sugere que o ambiente remoto, quando bem estruturado e organizado, contribui significativamente para reduzir interrupções muito comuns no ambiente presencial, eliminar deslocamentos, permitir melhor organização do tempo e oferece condições ao teletrabalhador de gerenciar o seu próprio ritmo e horário para realizar as suas atividades. A percepção da maioria de um aumento da produtividade

está frequentemente associada também ao aumento da autonomia, à flexibilidade na execução das tarefas e de horários e ao bom uso das ferramentas de tecnologia e comunicação disponíveis (Hau e Todescat, 2018).

O número considerável de 54 servidores que afirmam ter produtividade igual à do trabalho presencial também é positivo, pois indica que, para essa parcela, o teletrabalho não prejudicou o desempenho de suas atividades e que conseguiram manter o mesmo nível de entrega mesmo fora do ambiente institucional. Isso demonstra uma perfeita adaptabilidade ao modelo, competência para desempenhar as suas funções e clareza de suas metas e objetivos.

As duas pessoas que preferiram não responder indica, provavelmente, os mesmos fatores já expostas até aqui sobre a mesma situação: incerteza para responder à pergunta, falta de compreensão da mesma, medo de expor a sua identidade, não ser capaz de mensurar se a sua produtividade aumentou ou não. Embora numericamente menor, essas respostas reforçam a importância de um ambiente de pesquisa seguro e confidencial, bem como de perguntas e respostas claras. Em síntese, o resultado mostra um quadro extremamente satisfatório para os servidores em termos de produtividade no teletrabalho. A predominância de respostas positiva com produtividade igual ou superior reforça que o regime remoto, quando bem planejado e apoiado pela instituição, funciona de maneira satisfatória tanto para gestores quanto para teletrabalhadores.

Gráfico 10



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

108 (89,3%) pessoas responderam sim, oito (6,6%) responderam não e cinco (4,1%) pessoas preferindo não responder. O resultado mostra um quadro positivo

sobre a atuação da liderança da UNIVASF na adaptação ao teletrabalho. Os dados indicam que a maioria dos servidores percebe que o suporte institucional e dos gestores se manteve eficiente mesmo fora do ambiente presencial, o que é um dos fatores mais importante para a eficácia e eficiência do trabalho remoto no setor público.

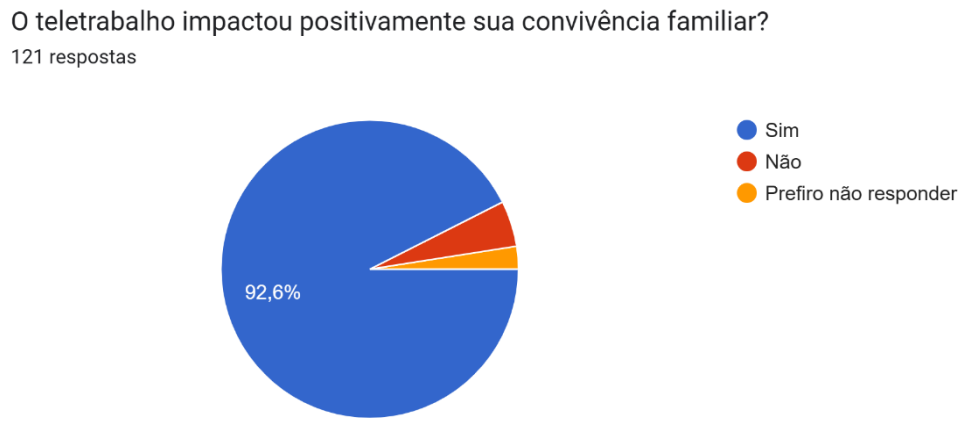
O fato de 108 servidores afirmarem que continuam recebendo o mesmo nível de apoio da liderança demonstra que houve uma boa transição do modelo presencial para o remoto, que, provavelmente, envolve, ações como orientação contínua, canais de comunicação abertos, reuniões periódicas, clareza das metas e disponibilidade dos gestores para solucionar dúvidas ou dificuldades. Essa percepção é muito positiva e mostra que os gestores da UNIVASF conseguiram adaptar os seus modelos de gestão e liderança ao modelo remoto. Esse resultado mostra a consolidação de uma cultura institucional mais madura e preparada para se adaptar a mudanças.

Contudo oito servidores que responderam não, embora sejam um grupo pequeno, ele não pode ser ignorado. Suas respostas indicam que, ainda, há desafios relacionados ao suporte dos gestores no teletrabalho. Esses desafios podem estar relacionados com dificuldades de comunicação, sensação de isolamento, falta de retorno a dúvidas, tempo de resposta insuficiente ou mesmo baixa adaptação de alguns gestores às ferramentas digitais ou mesmo ao modelo remoto. Esse grupo, mesmo que pequeno, mostra que nem todos os setores ou chefias conseguiram desenvolver práticas de gestão igualmente eficazes no ambiente remoto, refletindo desigualdades internas no processo de adaptação.

Para Aderaldo *et al* (2017), o isolamento social é um dos problemas mais evidente em relação ao teletrabalho. Nós, seres humanos, somos animais sociais; nosso bem-estar profissional depende muito de nossas interações e vínculos criados no ambiente de trabalho. No ambiente de trabalho tradicional, as pessoas se reúnem em grupos para conversar sobre assunto diversos, mas também sobre assunto do trabalho. Entre essas pessoas se incluem os seus superiores. No teletrabalho, a integração social é o fator mais problemático, pois, dependendo do indivíduo, pode ficar seriamente prejudicada, o que, ocasionalmente, irá gerar barreiras de relacionamento com o restante da equipe, incluindo os gestores. A sensação de isolamento para os que são mais afetados por ela pode refletir na produtividade, na relação com os gestores e na qualidade de vida do teletrabalhador, podendo gerar no individuo uma sensação de alienação em relação aos demais.

Quanto aos cinco que preferiram não responder, os motivos podem ser os mesmos já mostrados até aqui nessa situação: desconforto em emitir a opinião sobre a liderança, receio de exposição, incapacidade para responder à questão, falta de clareza sobre a pergunta realizada. Como já mencionado, essa neutralidade reforça a necessidade de garantir confidencialidade nas pesquisas realizadas com seres humanos. Mas, em resumo, o cenário apresentado é extremamente favorável ao modelo remoto no que diz respeito ao apoio das lideranças. Esse nível de suporte se traduz diretamente em estabilidade do desempenho profissional, maior segurança no cumprimento das metas e redução de tensões típicas do teletrabalho. Ao mesmo tempo, a presença de um pequeno grupo, que percebe fragilidades, convida a instituição a identificar lacunas, promover capacitações. Entretanto os resultados mostram claramente que a UNIVASF está no caminho certo, com gestores em sua maioria preparados para gerir pessoas em teletrabalho,

Gráfico 11



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

112 (92,6%) pessoas responderam sim, seis (5%) pessoas responderam não e três (2,5%) pessoas preferiram se abster de responder. Isso mostra um cenário muito favorável no que diz respeito aos efeitos do trabalho remoto sobre a vida familiar dos participantes. A maioria das respostas afirmativas indica que, para a maioria dos servidores da UNIVASF, o teletrabalho promoveu um bom equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e a convivência com familiares, proporcionando, assim, ganhos significativos no que diz respeito à melhora da qualidade de vida dos servidores, o que não é nenhuma novidade. Estudos anteriores sobre o tema já revelavam essa faceta do teletrabalho.

De acordo com Oliveira e Pantojo (2018), no que se refere às vantagens observadas no modelo de trabalho remoto, essas, muitas vezes, são observadas pelos teletrabalhadores, pelas instituições e pela sociedade. Por outro lado, as desvantagens são observadas apenas pelo teletrabalhador. As vantagens para o teletrabalhador estão mais frequentemente associadas à: melhoria de qualidade de vida no trabalho, flexibilidade de horário, menor exposição a riscos e à violência, diminuição do estresse, redução com tempo de deslocamentos, aumento da produtividade e equilíbrio entre trabalho e família, ou seja, uma melhora da relação do teletrabalhador e seus familiares.

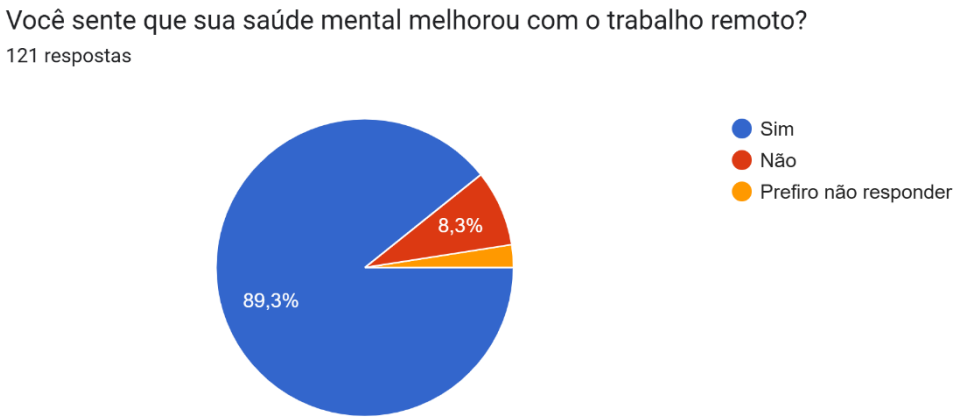
O fato de 112 pessoas terem respondido sim indica que o teletrabalho ofereceu aos servidores benefícios como: otimização do tempo antes gasto em deslocamentos, maior flexibilidade na organização da rotina, possibilidade de acompanhar mais de perto a vida dos filhos ou familiares dependentes, e redução do estresse associado a ambientes de trabalho presenciais. Todos esses fatores, juntos, contribuem para uma maior presença física do teletrabalhador no núcleo familiar, o que contribui para fortalecer vínculos, melhorar a comunicação e gerar um clima doméstico mais harmonioso e saudável. Essa percepção positiva demonstra que os servidores das UNIVASF foram capazes de adaptar-se bem ao espaço domiciliar como ambiente de trabalho, equilibrando produtividade e convivência familiar.

Contudo as seis respostas negativas também merecem atenção, pois revelam que, embora a maioria tenha se beneficiado, o teletrabalho pode, para alguns indivíduos, gerar efeitos opostos. Entre os possíveis motivos, podem estar uma separação não muito clara entre a vida profissional e privada, dificuldades em estabelecer limites claros entre horários de trabalho e descanso, interrupções frequentes durante a jornada, conflitos familiares intensificados pela presença constante do teletrabalhador em casa, falta de ambiente adequado para realizar as atividades. Esse resultado mostra que o teletrabalho é uma experiência individual. Para que possa funcionar bem, ele depende de fatores importantes como estrutura doméstica acolhedora, espaço físico adequado, uma boa dinâmica familiar e capacidade de autogestão do tempo. Esse grupo, mesmo pequeno, mostra que, em certos contextos, o teletrabalho pode diminuir a qualidade de vida do teletrabalhador.

As três pessoas que preferiram não responder podem estar associadas aos fatores já apresentados nesse trabalho em situações semelhantes: desconforto para responder as perguntas, medo de expor a vida familiar, falta de compreensão da

pergunta, medo de ter a sua identidade revelada. Nessa questão, em especial, dependendo da sensibilidade dos respondentes pode revelar até o acionamento de gatilhos ao responder ao questionamento. Entretanto, de modo geral, o resultado apresentado mostra um cenário muito positivo com reforço dos laços familiares, o que reforça os benefícios do modelo remoto.

Gráfico 12



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

108 (89,3%) pessoas responderam sim, 10 (8,3%) pessoas responderam não e três (2,5%) pessoas preferiram por não responder. O resultado revela um quadro muito favorável, indicando que o teletrabalho teve impacto positivo sobre o bem-estar emocional e psicológico da maioria dos pesquisados. Esses dados sugerem que, para a maior parte dos servidores da UNIVASF, a transição para o teletrabalho proporcionou condições mais saudáveis de organização da rotina e redução dos estresses típicos dos ambientes presenciais de trabalho, o que revela um fato extremamente positivo, já que a manutenção da saúde mental é um fato sensível dessa modalidade de trabalho.

Segundo Weber o Borges (2021), com relação às desvantagens associadas ao teletrabalho, os autores apontam como aspecto negativo o isolamento vivido pelos teletrabalhadores, já que diminui a interação e o contato dos indivíduos. Ainda segundo os autores, no campo das desvantagens do teletrabalho, encontram-se os impactos negativos causados na saúde mental do teletrabalhador. Essa modalidade de trabalho necessita de uma atenção muito grande à saúde mental dos teletrabalhadores, já que esse modelo de trabalho proporciona um rompimento rápido de contato físico com outras pessoas, contato esse a que os trabalhadores estavam

acostumados. Mas, pelo resultado apresentado, esse não foi o caso da gigantesca maioria dos servidores da UNIVASF, mas já indica um norte para o entendimento dos outros dois grupos de respondentes.

O número de 108 respostas afirmativas indica que o teletrabalho foi percebido como um fator de melhoria da saúde mental dos respondentes. As possíveis razões dessa melhoria da saúde mental podem estar associadas a fatores como: a eliminação de deslocamento para o trabalho, relações interpessoais conflituosas no ambiente de trabalho físico, interrupções frequentes, sem falar, que em muitos casos, a proximidade com a família e o ambiente familiar podem gerar sensação de segurança, felicidade e conforto emocional, especialmente em casos mais específicos, como de gestantes, mães e pais de filhos pequenos, pessoas que têm como dependentes idosos ou pessoas com deficiência. A soma de todos esses fatores pode gerar nos indivíduos uma sensação muito grande de bem-estar, reduzir ansiedade e favorecer um equilíbrio mais saudável entre vida laboral e pessoal.

As dez pessoas que responderam não revela que o teletrabalho não tem o mesmo impacto para todos. Para esse grupo em especial, o trabalho remoto pode ter aumentado sentimentos negativos como: isolamento, solidão, desconexão com a equipe e com a instituição. Com afirmado por Weber o Borges (2021), em algumas situações, a convivência familiar aumentada pode gerar sobrecarga emocional no indivíduo, principalmente para quem tem que dividir o espaço com crianças pequenas, idosos, familiares dependentes ou outras responsabilidades associadas ao ambiente domésticas. Outro fator é a possível dificuldade em estabelecer limites entre trabalho e descanso, o que pode levar ao prolongamento da jornada e sensação de esgotamento. A falta de determinar barreiras claras entre o ambiente profissional e doméstico também pode ser um fator.

Nesse caso em especial, as três pessoas que preferiram não responder podem indicar que a questão sobre saúde mental é um tema sensível, podendo acionar gatilhos, criar receio, desconforto ou medo de ter a identidade revelada. A saúde mental é um tema muito sensível, e nem sempre, as pessoas se sentem confortáveis para falar sobre o mesmo. Essa recusa reforça a necessidade de tratar dados dessa natureza com grande sensibilidade e ética, assegurando, acima de tudo, a confidencialidade dos participantes. Mas em resumo, os dados revelam que o teletrabalho, quando realizado adequadamente, pode ser um importante aliado da saúde mental dos servidores, contribuindo para uma rotina mais equilibrada, produtiva

e menos desgastante. Porém também revela que é importante as instituições públicas terem políticas de acompanhamento psicológico dos servidores em teletrabalho.

Gráfico 13



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

106 (87,6%) pessoas responderam não, 14 (11,6%) responderam sim e uma (0,8%) pessoa preferiu não responder. O quadro acima é positivo, mesmo tratando-se de um dos temas mais sensíveis do teletrabalho. A maioria dos participantes não teve a percepção de aumento do sentimento de solidão ou isolamento, após aderir ao teletrabalho na UNIVASF. Esse resultado, felizmente, vai em sentido contrário a uma das maiores preocupações relacionadas ao trabalho remoto, que é a possibilidade de isolamento social, isolamento profissional e ao distanciamento dos colegas. No caso em questão, observa-se que o teletrabalho, nos moldes como foi implantado na UNIVASF, não gerou impactos negativos significativos relacionados ao tema. O expressivo número de 106 respostas negativas indica que para a maioria dos servidores pesquisados, o teletrabalho não proporcionou um sentimento de isolamento. Para muitas pessoas a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, somada à sensação de autonomia, mais a possibilidade de estar próximo de seu ambiente familiar, simplesmente neutraliza a sensação de isolamento. Vale resaltar que existem muitas pessoas que não necessitam tanto do convívio social em tempos como o que vivemos hoje, tempo das redes sociais.

14 afirmaram sim. Embora pequeno, este grupo merece atenção, pois evidencia que uma parcela dos servidores da UNIVASF após aderir ao teletrabalho, passou a evidenciar uma sensação de isolamento e desconexão. Esse grupo, possivelmente, pode incluir pessoas que valorizam mais a convivência presencial, que

possuem redes sociais mais ligadas ao ambiente de físico de trabalho. A falta de interações presenciais, conversas informais, a famosa hora do cafezinho, tão comuns nos ambientes físicos, pode impactar, negativamente, esses trabalhadores, gerando sentimentos de desconexão, isolamento, abandono e alienação.

Sobre o isolamento, Vebber e Borges (2021) nos dizem as principais vantagens relacionadas ao teletrabalho. Para os autores seriam: pouca necessidade de deslocar-se à empresa, economia com transporte, flexibilidade de horários, ambiente de trabalho mais adequado, maior liberdade de como se vestir e poder fazer atividades domésticas. Como a principal desvantagem os autores destacam o isolamento social. Um estudo que Filardi *et al* (2020) fezeram sobre o ponto de vista de vários estudiosos, sobre o teletrabalho, sobre as vantagens e desvantagens do modelo, apontou que para a maioria dos estudiosos o isolamento social e profissional é a maior desvantagem do modelo remoto.

Quanto à única pessoa pesquisada que preferiu não responder. Pode ter sido pelos mesmos motivos já mostrados neste trabalho e neste contesto específico. São eles: desconforto com o tema, sensibilidade, não compreensão da pergunta; o tema pode acionar gatilhos, receio de ter a identidade revelada, mesmo essa possibilidade, neste estudo devido aos métodos de coleta e tratamento de dados utilizados serem impossíveis de acontecerem. Contudo isso demonstra que os sentimentos de solidão para algumas pessoas pode ser um tema extremamente delicado, o que merece respeito e cuidado. Mas, em resumo, o resultado do estudo mostra que, da maneira como foi introduzido na UNIVASF, o teletrabalho não gerou nenhum sentimento de solidão ou isolamento para a maioria dos servidores pesquisados. Contudo a presença de uma parcela, ainda que pequena, que vivencia o sentimento de solidão, merece atenção por parte da instituição, sendo necessário um acompanhamento profissional dos servidores que vivenciam esse sentimento.

Gráfico 14



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

116 (95,9%) pessoas afirmaram que não, quatro (3,3%) pessoas responderam sim e uma (0,8%) preferiu não responder. Esse resultado revela um cenário extremamente favorável quanto ao equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal no contexto do teletrabalho na UNIVASF. A percepção da maioria de que o teletrabalho não comprometeu o seu tempo de lazer indica que para a maioria dos servidores da UNIVASF houve uma divisão equilibrada entre o trabalho, descanso e o convívio social.

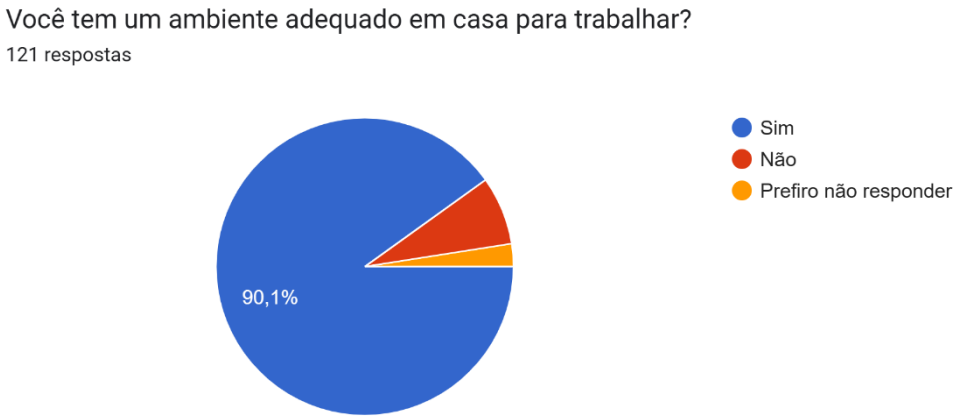
Esse número expressivo de respondentes que responderam não indica que o modelo remoto, para os servidores da instituição, proporcionou maior flexibilidade na administração do tempo, permitindo que as horas anteriormente utilizadas com deslocamentos e esperas fossem redistribuídas de maneira mais eficiente ao longo do dia, resultando em maior disponibilidade para atividades de lazer ou para descanso. Isso nos mostra uma grande vantagem do teletrabalho, que é o aumento da qualidade de vida, De acordo com Tremblay (2002), o horário mais flexível de trabalho é uma das vantagens mais importantes para os teletrabalhadores, ainda que em alguns casos, muito teletrabalhadores não tirem vantagem disso. Só o fato de não se deslocarem para o local de trabalho já simplifica a vida e convivências familiar.

O fato de quatro pessoas terem respondido sim pode indicar o que o autor mencionou, que são pessoas que não tiram vantagens da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho. Mas pode também ser casos específicos em que o teletrabalho para esse grupo em especial, implicou no aumento da demanda, dificuldade de delimitar limites claros entre o profissional e vida privada ou uma má organização entre o

espaço profissional e doméstico. Embora seja um grupo pouco expressivo no universo pesquisado, esse dado não deve ser ignorado, pois indica a importância de políticas internas de gestão que reforçam limites claros de jornada de trabalho, pausas e orientações ergonômicas de modo a evitar que casos isolados possam evoluir para padrões mais amplos.

Quanto ao participante que preferiu não responder sugere os mesmos padrões de sempre nessa situação: alta sensibilidade a questão, não compreensão da pergunta, falta de uma percepção clara da própria rotina, medo de exposição. Mas em resumo, os resultados revelam que o teletrabalho, nos moldes em que foi adotado na UNIVASF, não só preservou como pode ter ampliado o bem-estar dos servidores, mas também esse resultado está alinhado a outros estudos já realizados sobre o tema. Esses achados mostram uma das principais vantagens frequentemente atribuída ao teletrabalho, que é a capacidade de melhorar a qualidade de vida dos adeptos ao modelo.

Gráfico 15



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

109 (90,1%) pessoas responderam sim, nove (7,4%) responderam não e três (2,5%) preferiram não responder, O quadro apresentado revela um panorama muito favorável em relação às condições familiares e estruturais para o teletrabalho e para os 109 participantes que responderam sim. A maioria afirmou possuir um ambiente adequado para realizar as suas atividades remotamente, ou seja, dispõe de um ambiente tranquilo e pacífico para realizar as suas atividades, com as fronteiras entre o pessoal e profissional bem definidas. É importante frisar que essa pergunta e diferente da terceira pergunta, que diz respeito mais à estrutura física como: mobiliário

adequado, computadores, internet, ferramentas de comunicação, ou seja, as condições mínimas necessárias para realizar as suas atividades remotamente. Tal pergunta está relacionada ao fato de o teletrabalhador ter um ambiente tranquilo e pacífico para realizar as suas atividades, um ambiente sem conflitos familiares.

Esse resultado é importante, pois reforça como o ambiente doméstico adequado é um dos principais fatores que influenciam a produtividade, o bem-estar e a saúde ocupacional do teletrabalhador. O resultado mostra que a maior parte dos servidores da UNIVASF conseguiu adaptar-se perfeitamente ao modelo remoto, seja por condições favoráveis já existentes ou por ajustes realizados ao longo do tempo.

Nove participantes afirmaram não possuírem um ambiente adequado para realizarem as suas atividades remotamente de forma satisfatória. O resultado revela que esse grupo enfrenta dificuldades para realizar as suas atividades remotamente. Essa falta de adequação pode estar associada a diversos fatores como: espaços reduzidos, compartilhamento de ambientes com outras pessoas, ambiente conflituoso. Mesmo sendo uma parcela pequena dos pesquisados. Esse grupo mostra desigualdades ou limitações, que precisam ser consideradas pela universidade.

Quanto aos três participantes que preferiram não responder, isso pode indicar alguma sensibilidade à pergunta, incerteza quanto ao próprio conceito de ambiente adequado, não compreensão da pergunta ou medo de ter a sua identidade revelada. Contudo, de modo geral, o resultado foi muito positivo. E revela um cenário onde o teletrabalho e viável para a maioria dos participantes e que ainda se sentem bem instalados em seus ambientes domésticos, mas também mostra uma pequena parcela que tem dificuldades relacionadas ao tema. Esses achados reforçam a necessidade de políticas de gestão de pessoas que considerem a diversidade das condições domiciliares e busquem garantir igualdade de condições entre os servidores, para que o teletrabalho seja sustentável, saudável e produtivo para todos.

Gráfico 16



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

113 (93,4%) pessoas responderam sim, seis (5%) responderam não e duas (1,7%) preferiram não responder. O resultado mostra um panorama muito positivo em relação aos impactos relacionados à saúde física e mental dos servidores da UNIVASF que aderiram ao teletrabalho. A maioria dos pesquisados afirmaram que tem mais tempo para cuidarem da própria saúde física e mental, o que indica que o trabalho remoto tem contribuído significativamente para promover hábitos mais saudáveis, redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos servidores da UNIVASF. Essa percepção dos servidores da UNIVASF dialoga e está alinhada com pesquisas já realizadas sobre o tema os quais apontam que a eliminação do tempo de deslocamento, a flexibilidade de horários, mais contato com a família e maior autonomia são fatores positivos e favorecem uma melhora da qualidade de vida das pessoas em trabalho remoto.

Segundo Taschetto e Froehlich (2019), as vantagens do teletrabalho para o teletrabalhador são: o aumento da produtividade, a redução das doenças relacionadas com o stress comuns ao ambiente presencial, o aumento da satisfação com o trabalho. Essa satisfação está relacionada ao fato de os trabalhadores que trabalham em casa terem condições melhores para exercer as suas atividades do que no ambiente presencial. A não necessidade de terem que sair todos os dias para o trabalho, a autonomia e a flexibilidade de horários, todos esses fatores contribuem para uma sensação de satisfação. Para os autores todas essas vantagens citadas contribuem significativamente para o aumento da qualidade de vida dos teletrabalhadores.

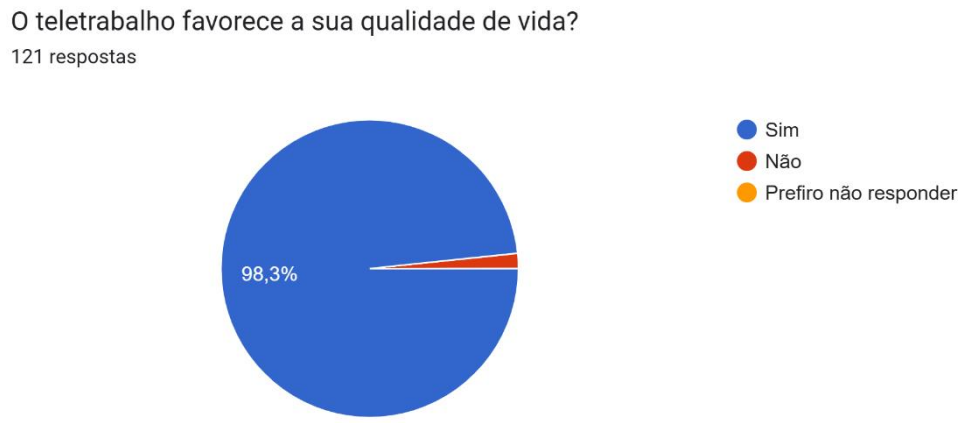
O resultado indica que o teletrabalho possibilitou aos participantes

incorporarem a suas vidas atividades antes dificultadas pela rigidez da rotina tradicional, como por exemplo: exercícios físicos, consultas médicas, momentos de relaxamento, organização pessoal e práticas relacionadas à saúde física e mental. A sensação de maior controle sobre o próprio tempo tende a reduzir tensões emocionais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e menos suscetível ao estresse. A percepção de melhoria na qualidade de vida reafirma um dos principais potenciais do teletrabalho, que é o equilíbrio harmonioso entre a vida profissional e pessoal.

Contudo seis pessoas que responderam não mostra um grupo, que, ainda que pequeno, deve ser observado, pois indicam que, para alguns trabalhadores, o teletrabalho não trouxe nenhum benefício relacionado a melhorias na saúde física e mental. Entre as possíveis explicações sobre isso podemos citar: aumento de demandas, dificuldade em delimitar fronteiras entre vida pessoal e profissional, sobrecarga doméstica, isolamento, falta de disciplina, dificuldade de se adaptar ao modelo remoto. Esse resultado nos mostra que o teletrabalho, embora seja positivo para a maioria das pessoas, não são todas as pessoas que se beneficiam do modelo, O que reforça algo que já foi dito nessa análise, apenas os mais aptos devem ser selecionados para trabalharem remotamente.

O fato de dois participantes preferiram não responder pode refletir hesitação, insegurança, falta de clareza sobre sua experiência. A pergunta pode ter acionado algum gatilho, não compreensão da pergunta, medo de ter a identidade revelada. Isso é natural, pois temas relacionados à saúde física e mental podem ser muito sensíveis para algumas pessoas. Mas, em resumo, o resultado mostra que o teletrabalho tem sido amplamente percebido como um facilitador do cuidado com a saúde física e mental pelos servidores da UNIVASF em teletrabalho, contribuindo assim para uma melhora na qualidade de vida e no bem-estar dos servidores da instituição.

Gráfico 17



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

119 (98,3%) pessoas responderam sim e duas (1,7%) pessoas responderam não. Esse resultado não apresentou nenhum supressa, sendo o resultado mais positivo sobre o teletrabalho apresentado nesta pesquisa. O resultado apresentado revela um cenário muito favorável à percepção positiva do teletrabalho entre os participantes da pesquisa. O número expressivo de respostas afirmativas mostra claramente que, para quase a totalidade dos pesquisados, o regime remoto tem sido capaz de promover melhorias importantes relacionadas à qualidade de vida dos servidores em regime remoto.

Essa percepção de melhoria pode estar ligada a fatores como: bem-estar, gestão do tempo, saúde física e mental, convivência familiar e equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais. Esse resultado indica que o teletrabalho não apenas se consolidou como uma alternativa viável e funcional na UNIVASF, mas também como um formato de trabalho que, em termos práticos, proporciona condições mais humanas, flexíveis e saudáveis para seus adeptos. Praticamente, todos os estudiosos sobre o teletrabalho apontam como uma de suas principais vantagens a melhoria da qualidade de vida.

Para Filardi *et al* (2018) o teletrabalho tem as suas origens nas empresas privadas, consequência do aumento do uso da tecnologia da informação e comunicação. Ainda de acordo com o autor tal modelo contribuiu para a flexibilidade organizacional e dos processos de gerenciamento gerando maior eficiência na gestão. Entre as vantagens de as instituições adotarem o teletrabalho se encontram a economia de recursos naturais gerada pelo menor consumo nos locais de trabalho e

a melhoria da qualidade de vida para os trabalhadores.

O fato de os servidores da UNIVASF em teletrabalho terem percebido essa melhoria da qualidade de vida pode estar associada a diversos fatores já mencionados nessa análise, como por exemplo: a eliminação do tempo de deslocamento, maior autonomia para organizar a rotina, possibilidade de ter um ambiente de trabalho mais adequado às necessidades individuais, redução de custo com os deslocamentos, aumento do tempo disponível para descanso, lazer e atividades físicas. Para muitas pessoas o conforto do ambiente doméstico e a flexibilidade de horário podem reduzir níveis de estresse e cansaço, contribuindo para uma melhor saúde mental e física. Essa percepção extremamente positiva indica que a UNIVASF tem utilizado ferramentas de gestão, comunicação e acompanhamento eficientes, garantindo assim que os servidores mantenham a produtividade sem comprometer seu bem-estar.

Quanto às duas respostas negativas, ainda que numericamente pequenas, são igualmente importantes neste estudo e devem ser consideradas. Elas podem revelar experiências específicas de dificuldades relacionadas ao teletrabalho, como sensação de isolamento, conflitos entre atividades domésticas e profissionais, falta de espaço físico adequado, falta de equipamentos adequados, internet ineficiente, sobrecarga emocional, dificuldade para separar vida pessoal e profissional, problemas domésticos, problemas de ordem pessoal. É muito difícil precisar exatamente porque esses dois indivíduos, em especial, não viram melhoria de suas qualidades de vida trabalhando em teletrabalho. Contudo casos específicos como esses reforçam a necessidade de políticas públicas relacionadas ao trabalho remoto que garantam suporte contínuo aos teletrabalhadores como oferta de orientações ergonômicas, psicológicas e acompanhamento individualizado de servidores, que possam apresentar desafios para se adaptar ao regime remoto. Entretanto o panorama apresentado como um todo mostra que o teletrabalho, quando bem estruturado e apoiado por uma cultura organizacional madura, tende a melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, promovendo um ambiente mais saudável e feliz.

Gráfico 18



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

114 (64,2%) pessoas responderam não e sete (5,8%) pessoas responderam sim. Esse resultado faz vir à tona um quadro significativamente positivo em relação aos impactos emocionais do teletrabalho na vida dos participantes da pesquisa. A grande maioria que afirmou não ter tido aumento de seu estresse diário por estar em teletrabalho revela que o regime remoto tem proporcionado um ambiente de trabalho mais equilibrado, com menos pressões e mais autonomia para os teletrabalhadores organizarem as suas atividades diárias. Esse resultado reforça a percepção dos servidores da UNIVASF de que o teletrabalho, ao reduzir deslocamentos diários, evitar trânsito, permitir maior flexibilidade de horários de trabalho, oferecer um ambiente mais confortável, permitir um maior convívio familiar, contribui significativamente para a diminuição de fatores que, normalmente, contribuem para elevação dos níveis de estresse.

Para Rau e Todescat (2018) o fato de as pessoas em teletrabalho relatarem que o modelo causa uma diminuição do estresse está relacionado à inexistência de longas horas no trânsito, resultado dos grandes congestionamentos urbanos no trânsito e pelas relações conflitantes presentes no trabalho presencial, mas ausentes no trabalho remoto. A eliminação do tempo perdido no trânsito que, em alguns casos, pode chegar a horas perdidas diariamente. Esse ganho de tempo diário tende a se refletir em bom humor e menos estresse diário, sendo que a flexibilidade de horário para organizar melhor a rotina diária do teletrabalhador, podendo adaptar o horário de trabalho e descanso as necessidades de cada um. É um fator que contribui significativamente para a diminuição do estresse. O resultado mostra que o modelo

remoto adotado pela UNIVASF favorece um cotidiano mais saudável e menos desgastante,

Quanto às sete pessoas que relataram aumento de estresse no trabalho remoto, embora seja um pequeno grupo merece atenção. Ele representa um grupo que, por motivos diversos, vivencia, o teletrabalho como um fator de sobrecarga. Entre as possíveis causas estão: dificuldade em separar trabalho e vida pessoal, ambiente doméstico pouco adequado, interrupções constantes, aumento de demandas ou mesmo isolamento decorrente da diminuição do contato presencial com colegas.

Esses sete casos, embora minoritários, revelam que o teletrabalho não é vivenciado igualmente por todos. Vebber e Borges (2021) dizem que, apesar de todos os recursos modernos disponíveis de informática e comunicação, a falta de contato humano com colegas de trabalho pode refletir na saúde física e mental dos teletrabalhadores, pois pode, de acordo com os autores, afetar psicologicamente este trabalhador, gerando sentimento de insegurança e estresse. Segundo os autores cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas traçarem estratégias para evitar que o teletrabalho seja um fator de estresse, adoecimento ou ansiedade. Mas, em síntese, o resultado aponta que o teletrabalho tem sido, para a maioria dos servidores que aderiram ao modelo, um fator de redução e não de aumento do estresse diário

Gráfico 19



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

114 (94,2%) pessoas responderam sim, seis (5%) responderam não e uma (0,8%) preferiu não responder a pergunta. O resultado mostra um quadro favorável em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional no contexto do teletrabalho adotado na UNIVASF. A maioria das respostas positivas mostra que para a maioria dos servidores da UNIVASF, que participaram da pesquisa, o teletrabalho manteve a

estabilidade da vida pessoal dos teletrabalhadores e da vida profissional, mesmo trabalhando de casa. Esse resultado mostra que os servidores da UNIVASF conseguiram adaptar-se bem ao modelo remoto, estabelecendo limites bem definidos entre a vida professional e pessoal.

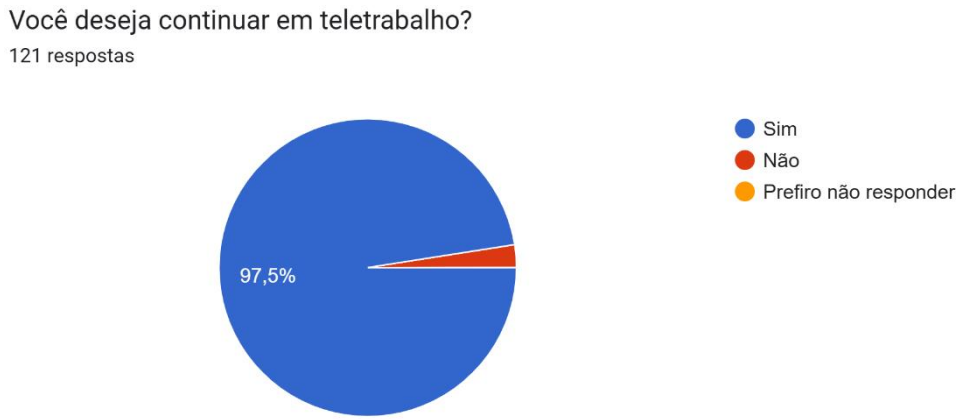
O resultado reforça que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho é ideal para manter um cotidiano mais equilibrado e satisfatório. Nas palavras de Filardi *et al* (2020), estão, entre as principais vantagens do teletrabalho, a autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários. Ainda de acordo com o autor, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal reflete em melhor qualidade de vida. A manutenção da rotina pessoal, mesmo trabalhando remotamente, está relacionada a diversos fatores já amplamente mencionados nesta análise como: a eliminação do tempo de deslocamento, a autonomia para organizar o horário de trabalho e descanso, possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal e, principalmente, a flexibilidade de horários. Como a maioria dos participantes responderam sim, isso indica que o teletrabalho, da maneira como foi introduzido na UNIVASF, manteve um ambiente funcional satisfatório e equilibrado para os servidores.

Entretanto seis participantes responderam não. Embora seja um grupo pequeno no universo pesquisado, ele merece atenção por parte dos gestores. Esse resultado indica que nem todos os trabalhadores remotos conseguem administrar bem a sua rotina pessoa com a profissional. Ainda nas palavras de Filardi *et al (*2020), as desvantagens do teletrabalho, geralmente, estão associadas a conflito entre o trabalho e vida familiar, dificuldade de desenvolvimento trabalhando remotamente, falta de supervisão direta, isolamento social, maior cobrança e falta de uma estrutura adequada para trabalhar em casa. O fato é que existem pessoas que não têm em casa um ambiente favorável ao teletrabalho. Pessoas com ambientes familiares muito conflituosos não são indicadas para trabalharem remotamente, pelo menos não até fazerem os ajustes necessários, o que pode ser difícil e levar tempo. É claro que esse fato pode estar associado a outros fatores: como sobrecarga de tarefas, aumento de demandas, falta de disciplina, falta de uma supervisão direta. O resultado ratifica que, apesar das inúmeras vantagens, o teletrabalho também apresenta desvantagens significativas.

Quanto ao participante que preferiu abster-se de responder a pergunta, as razões podem ser as já mostradas até aqui para a mesma situação. São elas: insegurança, não compreensão da pergunta, não saber responder a pergunta ou

medo de ter a identidade revelada. Contudo, em resumo, o resultado mostra um cenário extremamente favorável no que diz respeito a capacidade de os servidores da UNIVASF separarem bem a sua rotina de trabalho da sua vida pessoal, o que é um fato muito positivo. Porém a existência de indivíduos, ainda que poucos, que não conseguem fazer essa separação merece apoio por parte da instituição, com a introdução de políticas institucionais de apoio aos teletrabalhadores, de maneira que todos possam vivenciar o teletrabalho de maneira satisfatória.

Gráfico 20



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Dos 121 pesquisados**.** 118 (97,5%) responderam sim e três (2,5%) responderam não. Esse resultado é a conclusão do que já foi analisado até aqui. A maioria dos servidores da UNIVASF tem uma visão extremamente positiva com relação ao teletrabalho com ganhos significativos relacionados à melhora da qualidade de vida dos mesmos, o que é comprovado pelo resultado dessa pergunta. 97,5% dos pesquisados responderam sim, que preferem ficar trabalhando remotamente.

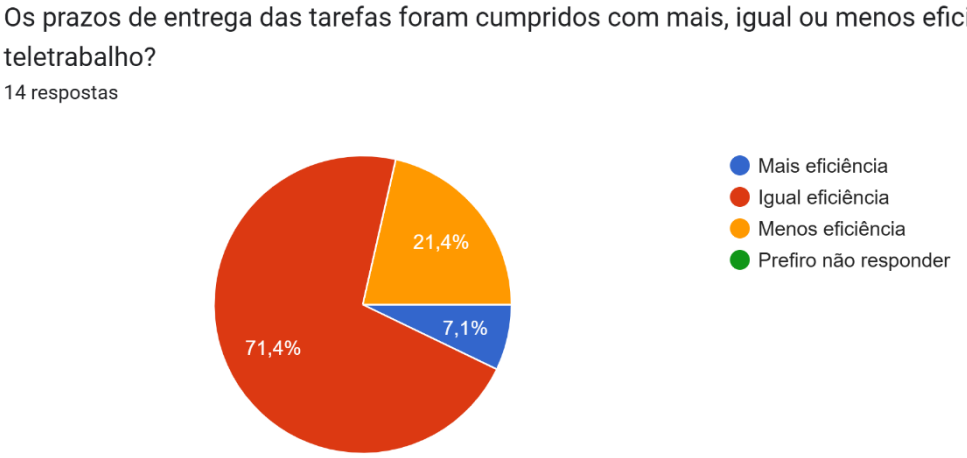
Esse resultado indica, de forma incontestável, que da maneira como o teletrabalho foi implantado na UNIVASF, ele trouxe um ganho de qualidade de vida muito grande para os servidores e inclusive com ganhos também nas questões profissionais como foi mostrado ao longo dessas 20 perguntas. Com relação aos três que não querem continuar trabalhando remotamente, é uma questão até um pouco difícil de analisar, pois a adesão e permanência no teletrabalho não é obrigatória. O servidor pode entrar no PGD a cada início de ciclo e sair na hora que ele quiser. Basta para isso fazer as formalidades necessárias. Por que esse três ainda estão em

teletrabalho? já que, aparentemente, não se adaptaram bem ao modelo é uma questão muito difícil de se obter resposta.

Contudo, provavelmente, deve estar relacionada a algumas das desvantagens apontadas por Filardi no modelo remoto. Para Filardi *et al* (2018) essas desvantagens podem ser conflito entre o trabalho e vida familiar, baixo desenvolvimento, falta de treinamento específico, isolamento social, tecnologia falha, aumento da carga de trabalho, custos altos de equipamentos, falta de motivação e organização, isolamento profissional, mudanças na estrutura organizacional, percepção de perda de status, problemas psicológicos, aumento do custo da conta água e luz; falta de disciplina e foco, distração com atividades domiciliares, falta de infraestrutura, falta de supervisão direta, ambiente doméstico conflituoso ou, simplesmente, essas pessoas não são indicadas para trabalharem remotamente. Provavelmente, todos os três respondentes que não querem continuar trabalhando remotamente, tem os seus motivos ligados a um ou mais dos fatores acima citados.

RESULTADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – GESTORES – 14 PARTICIPANTES

Gráfico 21



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

É fundamental compreender que a análise desse grupo sofre uma limitação importante. O grupo anteriormente analisado era composto por 121 pessoas, contudo esse grupo é formado apenas por 14 pessoas, que são os gestores da UNIVASF. São eles: Reitor, Vice-reitora, Pró-reitores, Secretários e Prefeito Universitário. Inicialmente, os diretores seriam incluídos nesse grupo como gestores, o que

aumentaria a amostra consideravelmente. Mas, no decorrer da pesquisa com o primeiro grupo, foi constatado que a maioria dos diretores estavam em teletrabalho. Logo, não teriam a imparcialidade necessária para responderem as perguntas como gestores, sendo eles incluídos no primeiro grupo e excluídos do grupo dos gestores. Explicações dadas serão analisadas agora as perguntas direcionadas aos 14 gestores. Embora seja um cenário baseado em um grupo reduzido de participantes, o resultado oferece um panorama importante sobre a visão desse grupo em relação ao teletrabalho na UNIVASF.

10 (71,4%) pessoas afirmaram que os prazos foram cumpridos com igual eficiência, três (21,4%) pessoas indicaram que houve menos eficiência e uma (7,1%) que houve mais eficiência. Desse cenário, podemos tirar algumas informações. O que se pode, primeiramente, ser deduzido é que para a maioria dos gestores houve uma percepção de que as atividades dos servidores em teletrabalho estavam sendo entregues com a mesma eficiência de quando eles estavam trabalhando presencialmente ou mais eficiência, o que é um ponto positivo. Para a maioria dos gestores não houve perdas relacionadas e eficiência pelo fato de os servidores estarem trabalhando remotamente. E um dos entrevistados, em sua percepção, considera que a eficiência dos servidores até melhorou no teletrabalho. Esse é um ponto positivo, embora seja a opinião de apenas uma pessoa. É claro que esse resultado não está totalmente alinhado com estudos realizados sobre o teletrabalho e nem mesmo com a opinião dos teletrabalhadores da UNIVASF.

Segundo Hau e Todescat (2018) nos dizem, entre as vantagens do teletrabalho, estão: a diminuição do estresse causada com os deslocamentos, menor número de interrupções, o que aumentaria a eficiência, maior capacidade de concentração, o que também aumentaria a eficiência, maior autonomia e independência, o que também aumentaria a eficiência e o aumento da produtividade, o que está intimamente ligado ao aumento da eficiência. Há um consenso entre os estudiosos do teletrabalho de que o mesmo proporciona um aumento da produtividade e da eficiência, embora esse não seja o resultado dessa questão em particular. Pois apenas uma pessoa mencionou ganho de eficiência.

E para três pessoas houve uma diminuição de eficiência, o que vai de encontro às percepções da maioria e aos estudos realizados sobre o tema como exposto anteriormente. As causas que podem ter levado a uma percepção de menos eficiência desses três gestores podem estar relacionadas a muitas das barreiras enfrentadas

pelos teletrabalhadores que já foram bem exploradas nesse trabalho. São elas: Interrupções frequentes no ambiente doméstico, falta de infraestrutura adequada, internet de má qualidade, falta de uma delimitação bem clara entre a vida profissional e pessoal, falta de supervisão direta dos chefes; há pessoas que necessitam dessa supervisão direta para serem produtivas. Esse resultado só reforça o que já foi mencionado neste trabalho, nem todas as pessoas estão aptas para trabalharem remotamente. Contudo, de modo geral, o resultado apresentado mostra que o teletrabalho, na visão dos gestores, é viável na UNIVASF, pois para a grande maioria dos gestores, os níveis de eficiência foram mantidos.

Gráfico 22



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

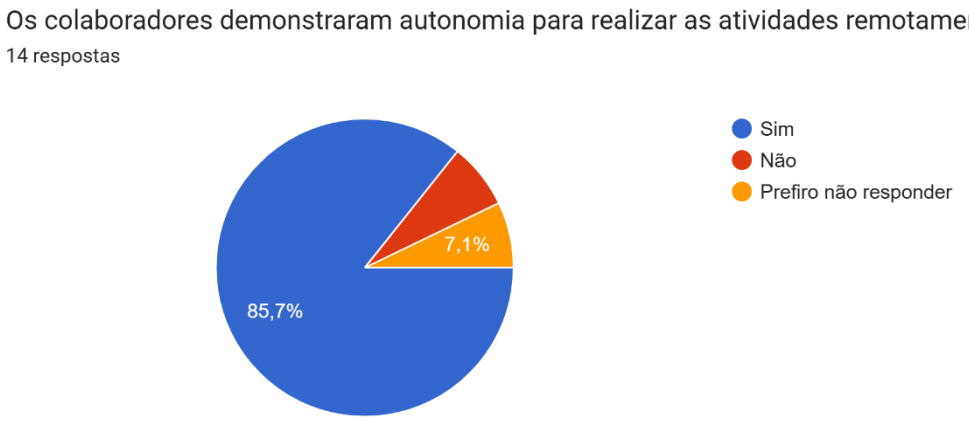
11 (78,6%) pessoas afirmaram que a qualidade se manteve e três (21,4%) pessoas afirmaram que piorou. Como já mencionado, o número reduzido de participantes é um limitador importante dessa fase da pesquisa. No entanto é possível extrair um panorama bem definido da situação. Para 11 gestores, a maioria dos gestores, há um consenso de que os trabalhos entregues pelos servidores da UNIVASF em teletrabalho se manteveram com os mesmos padrões de qualidade, ainda que não tenham melhorado, para esse grupo, ela não piorou, o que é um indicador de que o teletrabalho, da maneira como foi implantado na UNIVASF, não implicou na piora da qualidade dos serviços prestados pelos servidores, o que é um fato extremamente positivo. E indica que os servidores em teletrabalho na UNIVASF têm, em suas casas, toda uma infraestrutura e ambiente adequado para realizarem as suas atividades. Isso indica que o fato de estarem trabalhando de casa não implicou em interferência nas atividades realizadas por eles.

Embora esse resultado não esteja completamente alinhado com estudos sobre o tema, de acordo com Filardi *et al* (2020), a administração pública brasileira se tornou tema de crescentes debates sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado. A sociedade tem uma crescente demanda de serviços públicos mais rápidos, eficientes e de melhor qualidade. São crescentes as pressões da sociedade por serviços públicos mais eficientes e de melhor qualidade. E quando se fala em eficiência no Brasil, se fala basicamente em duas coisas: reduzir custos e aumentar a qualidade. Essas duas situações, geralmente na prática, não andam lado a lado. Mas ainda que o teletrabalho implantado na UNIVASF não tenha refletido em melhoria de qualidade dos serviços prestados pelos servidores em teletrabalho, pelo menos, esses serviços não pioraram de qualidade, isso na visão da maioria dos gestores da UNIVASF.

Para um grupo em especial formado por três gestores, a qualidade dos serviços prestados pelos servidores em teletrabalho na universidade piorou. É importante, para compreender melhor esses resultados, que cada um desses gestores trabalha com grupos específicos de servidores em teletrabalho. Logo o fato de esses três gestores, em especial, terem percebido uma piora da qualidade dos serviços prestados pelos servidores em teletrabalho pode estar associado a um grupo específico de servidores que trabalham com eles, e às eventuais dificuldades que esse grupo de servidores específico têm com o teletrabalho.

Essas dificuldades são inúmeras e já foram bem elencadas neste trabalho. São elas: dificuldades com a infraestrutura tecnológica, interrupções frequentes no ambiente doméstico, sensação de isolamento social e profissional, falta de comunicação clara com a equipe ou liderança, sobrecarga de tarefas ou dificuldade de manter foco e disciplina fora do ambiente presencial, falta de supervisão direta da chefia. Alguns desses fatores, juntos, podem contribuir significativamente para a piora dos serviços prestados pelos servidores em teletrabalho e que vivenciam essas dificuldades. Contudo, de modo geral, o panorama é muito favorável, pois ainda que a maioria dos gestores não tenha percebido uma melhora na qualidade dos serviços prestados pelos servidores da UNIVASF em teletrabalho, eles também não identificaram uma piora na qualidade desses serviços, o que é algo extremamente positivo.

Gráfico 23



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

12 (85,7%) pessoas responderam sim, uma (7,1%) pessoa respondeu que não e uma (7,1%) pessoa preferiu não responder. Com relação às percepções dos gestores da UNIVASF, esse foi o cenário mais positivo apresentado. 85,7% dos pesquisados afirmaram que os servidores em teletrabalho demonstram autonomia para realizarem as suas tarefas. Quase 100% dos pesquisados ratificaram essa informação, o que é um cenário extremamente favorável ao modelo e está alinhado com outros estudos feitos sobre o tema do teletrabalho no que se refere à autonomia, inclusive estando alinhado com a pergunta semelhante feita para o primeiro grupo pesquisado sobre o mesmo tema.

A predominância de respostas positivas indica que os servidores da UNIVASF possuem maturidade, capacidade técnica e autogestão suficientes para desempenhar as suas funções sem necessidade de supervisão direta e constante dos superiores. A autonomia é uma das maiores vantagens relatada pelos teletrabalhadores. Segundo Roos e Silva (2023), como já mencionado em pesquisas anteriores, o uso da tecnologia possibilita que os teletrabalhadores executem suas atividades não somente na organização, mas também em qualquer lugar, o que propicia autonomia para escolher onde desenvolver suas atividades, como e quando as desenvolver, trazendo alguns benefícios para o trabalhador e, consequentemente, para as organizações.

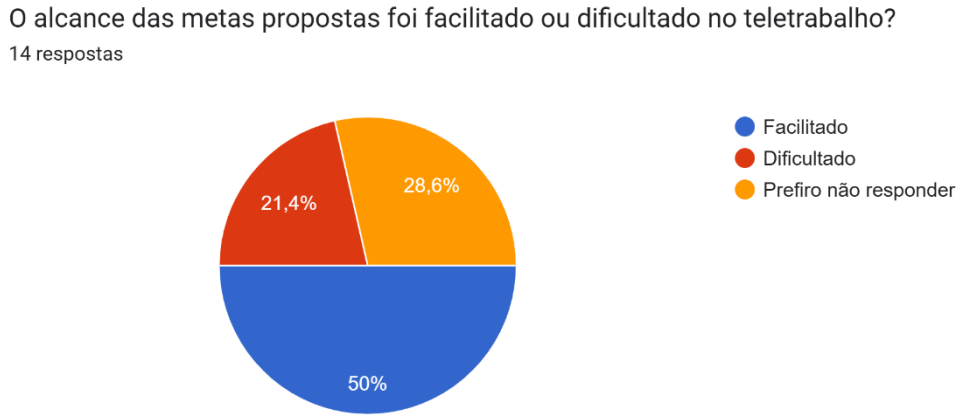
Essa visão dos gestores com relação à autonomia dos servidores em teletrabalho, provavelmente está associada a outros fatores como: metas claras e objetivas, canal de comunicação eficiente com os gestores e critérios de entrega bem definidos. Assim, os servidores conseguem desempenhar suas atividades sem dependência constante de instruções contínuas, o que favorece a fluidez das tarefas

e torna o trabalho mais dinâmico e eficiente. Portanto, o alto índice de autonomia também pode refletir um bom alinhamento entre servidores em teletrabalho e gestores.

Uma pessoa não percebeu essa autonomia por parte dos servidores em teletrabalho. Esse fato pode estar ligado a particularidades já mencionadas nesse trabalho do grupo ligado a esse gestor, ou, mesmo a capacidade desse gestor de compreender a automonia gerada com o teletrabalho. O grupo ligado a esse gestor pode ser um grupo de pessoas que, mesmo em teletrabalho, necessitem de uma supervisão direta e constante dos superiores por questões subjetivas ou pela natureza das atividades desenvolvidas por eles.

Quanto a uma pessoa que preferiu não responder, isso pode indicar desconforto com a pergunta, receio de fazer uma avaliação talvez injusta, não ter capacidade de dar a resposta, preferência por neutralidade, não ter muita clareza sobre o que significa autonomia no contexto analisado, medo de ter a identidade revelada. Contudo o resultado apresentado indica um cenário altamente positivo para a continuidade ou expansão do teletrabalho na UNIVASF, pois, na percepção de quase toda a totalidade dos gestores. Os servidores em teletrabalho têm autonomia suficiente para fazerem as suas atividades sem a necessidade de supervisão direta, o, que é um indicativo de que o teletrabalho tem um futuro promissor na instituição.

Gráfico 24



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Sete (50%) pessoas responderam que o alcance das metas foi facilitado, três (21,4%) pessoas responderam que o alcance das metas foi dificultado e quatro (28,6%) preferiram não responder. Esse fato, embora não indique um cenário

desfavorável com relação ao alcance das metas propostas pela instituição aos seus servidores em teletrabalho, revela um cenário mais complexo, ambíguo ou mesmo difícil de analisar. Embora exista uma percepção de 50% dos gestores de que o alcance das metas foi facilitado no teletrabalho, uma outra parcela dos entrevistados afirma que o alcance das metas dos servidores em teletrabalho foi dificultado ou preferiram não responder à pergunta.

Considerando as respostas que afirmaram que o alcance das metas foi facilitado pelos servidores em teletrabalho, esse resultado está alinhado com estudos realizados sobre o tema, quando se fala em vantagens do teletrabalho para as instituições. Para as autoras Taschetto e Froehlich (2019) as principais vantagens do teletrabalho no que se refere às instituições estão relacionadas à redução de custos com infraestrutura, maior eficiência organizacional e aumento da produtividade da equipe. Para as organizações essas vantagens estão interligadas. De acordo com as autoras quando as instituições não necessitam utilizar recursos para manter infraestruturas podem direcionar esses recursos para a melhoria da eficiência e o aumento da produtividade. Embora sejam expressões distintas e com significado diferentes, aumento da eficiência, aumento da produtividade e alcance das metas estão intimamente interligadas não podendo ser desassociadas uma da outra. Então, como foi mostrado para a metade dos entrevistados, a percepção sobre o alcance das metas dos servidores em teletrabalho está alinhada com estudos já realizados sobre o tema.

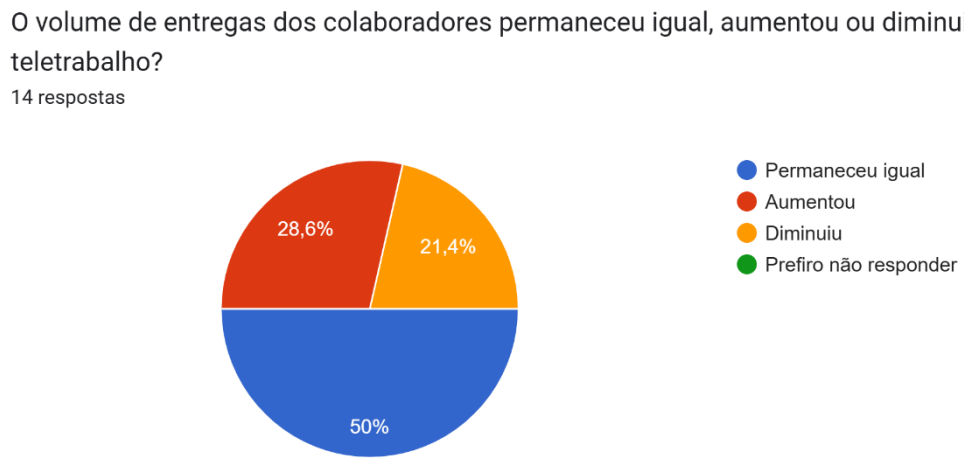
Três pessoas responderam que o alcance das metas foi dificultado no teletrabalho. Essa informação, de imediato, indica que o teletrabalho não beneficia todos de maneira igualitária. Como já mencionado neste trabalho, cada um dos gestores trabalha com equipes destintas de servidores. Essa percepção de dificuldade de alcançar as metas em teletrabalho, pode estar associada a grupos específicos de servidores, que realmente, enfrentam dificuldades para realizarem as suas atividades remotamente, não sendo redundante propositalmente, mas essas dificuldades podem estar relacionadas à falta de infraestrutura adequada, falta de supervisão direta das chefias, ambiente doméstico conflituoso ou inapropriado para o teletrabalho, uma divisão não muito clara entre o profissional e o pessoal, aumento de demanda, não compreensão clara das orientações superiores, não compatibilidade com o modelo remoto. Um ou mais de um desses fatores, juntos, podem comprometer seriamente o alcance das metas pelos servidores que estejam nessa situação. Esse fato pode

também indicar servidores que estão em teletrabalho, mas não são aptos para exercerem as suas atividades remotamente, seja por características pessoais dos servidores, seja por fatores alheios a eles.

Quatro pessoas preferiram não responder. Como se trata de um grupo pequeno de participantes, esse número de abstenções é muito significativo. Na verdade, na pesquisa feita com os gestores, esse foi o maior número de participantes que preferiram não responder à pergunta. Ou seja, trata-se de um número bem expressivo em termos proporcionais. É sempre muito difícil indicar com precisão os motivos que levam as pessoas a optarem por não responderem a um questionário dessa natureza, sendo que um dos maiores medos dos participantes, que é o de terem as suas identidades reveladas, é impossível de acontecer neste estudo. Conforme foi explicado e deixado muito claro para o Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do Hospital Universitário da UNIVASF, e no TCLE assinado pelos participantes.

Mas, provavelmente, a opção por não responder ao questionamento está ligado ao medo de ter a sua identidade revelada, não compreensão clara da pergunta, algum desconforto que o tema tenha causado no participante, dúvidas com relação às suas próprias capacidades de atingirem metas, uma opção dos próprios participantes de, em pesquisas dessa natureza, não se manifestarem. Em pesquisas como esta, a opção por não querer participar da pesquisa é tão importante, quanto querer participar, pois pode indicar conflitos pessoais vividos pelos próprios entrevistados relacionados ao tema da pergunta.

Gráfico 25



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Sete (50%) pessoas afirmaram que o volume das entregas permaneceu igual, quatro (28,6%) afirmaram que aumentou e três (21,4%) relataram diminuição. Curioso que, embora essa pergunta tenha uma relação próxima com a anterior sobre o alcance das metas, quatro pessoas preferiram não respondê-la. Em relação a essa pergunta do jeito que foi formulada todos os participantes pesquisados preferiram se manifestar. O resultado ao questionamento mostra um quadro, que, ainda que não seja perfeito, é muito satisfatório. Afinal para 11 gestores o volume das entregas dos servidores em teletrabalho ou permaneceu igual ou aumentou, ou seja, para a maioria dos gestores a transição para o trabalho remoto não trouxe prejuízos relacionados ao volume das entregas dos servidores.

Para sete dos pesquisados o volume das entregas permaneceu igual. Esse resultado indica que, para a parcela dos servidores vinculados a esses gestores, a transição do trabalho presencial para o remoto não teve nenhum tipo de interferência em suas capacidades de produção, o que é um fato extremamente positivo, pois mudanças, geralmente, implicam dificuldades, ainda que iniciais de adaptação. Contudo o resultado mostra que esse grupo de servidores, provavelmente, tem uma rotina de trabalho bem estruturada e definida, como metas muito claras e objetivas, somado ao fato de, provavelmente, possuírem toda a estrutura, em suas casas, necessária para realizar as suas atividades, tais com faziam presencialmente. E provavelmente com um ambiente familiar estável e propenso a acolher um teletrabalhador. Todos esses fatores contribuíram para a transição para o teletrabalho não ter comprometido o desempenho desses profissionais.

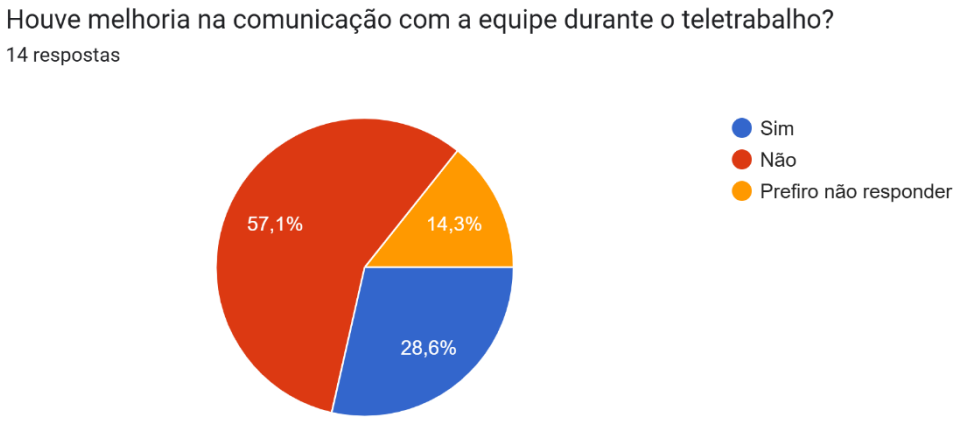
Quatro gestores afirmaram que ocorreu um aumento do volume das entregas dos servidores vinculados a eles. Esse resultado, além de ser muito mais positivo do que o anterior, está muito mais alinhado aos estudos feitos sobre o teletrabalho relacionados ao aumento de produtividade. Para Adamczevski *et al* (2024) as vantagens relacionadas ao trabalho remoto estão intimamente ligadas a fatores específicos como: a eliminação do tempo de deslocamento diário e, consequentemente, a diminuição do estresse, maior flexibilidade de horários e a uma melhor maneira de organizar o tempo. Para os autores o ambiente calmo e silencioso do lar, com menos interrupções, aumenta a concentração e a produtividade, o que reflete nas capacidades de entrega dos teletrabalhadores.

Logo os servidores ligados a esses quatro gestores, provavelmente, têm no teletrabalho um ambiente mais favorável à concentração e ao aumento da

produtividade, o que resulta em um maior volume das entregas. Esse resultado, além de estar alinhado com os estudos relacionados sobre o tema mostrado, também reforça que o teletrabalho, quando bem implementado para o grupo certo de pessoas, pode ter impactos muito positivos. Contudo três gestores afirmaram que o volume de entregas dos servidores vinculados a eles diminuiu com o teletrabalho.

Embora esse número seja pequeno comparado com os demais, ele reforça que o teletrabalho pode trazer desafios significantes para parte dos servidores que aderirem a ele. O fato de esse grupo ter o volume de suas entregas diminuído em teletrabalho aponta para fatores já, amplamente, citados neste estudo. Esse grupo, provavelmente, deve enfrentar no teletrabalho um ou mais dos fatores citados a seguir: problemas com a infraestrutura necessária para realizarem as suas atividades remotamente, ambiente doméstico conflituoso e pouco favorável para se trabalhar, um possível aumento da demanda, uma barreira não bem definida entre o tempo profissional e o pessoal, necessidade de supervisão direta, falta de disciplina. Em alguns casos, as atividades desenvolvidas pelos servidores são atividades que necessitem mais de um contato presencial com os superiores, ou partindo para uma lógica mais subjetiva, pode se tratar de pessoas pouco indicadas para trabalharem remotamente. Simplesmente, são pessoas que produzem mais trabalhando no ambiente físico da organização, o que não é algo raro ou incomum. Porém, em resumo, o resultado obtido é muito positivo, pois mostra que, para a maioria dos gestores, os servidores ligados a eles mantiveram um volume de entrega igual ou superior a quando trabalhavam presencialmente.

Gráfico 26



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Oito (57,1%) pessoas responderam que não, quatro (28,6%) responderam que sim e duas (14,3%) pessoas preferiram não responder. O resultado dessa pergunta foi, até certo ponto, previsível. A dificuldade de comunicação é um dos grandes gargalos do teletrabalho. De acordo com Oliveira e Pantoja (2018), da mesma maneira que é possível observar vantagens no teletrabalho, o modelo também apresenta algumas desvantagens: dificuldades com relação à segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação com as equipes rápida e imediata podem ser citadas como prejudiciais às instituições. Para as autoras Taschetto e Froehlich (2019), em alguns casos específicos, podem surgir dificuldades consideráveis na utilização de programas, velocidade de internet, problemas com operadoras de telefonia, que, muitas vezes, podem resultar em uma dificuldade de comunicação do colaborador com a organização

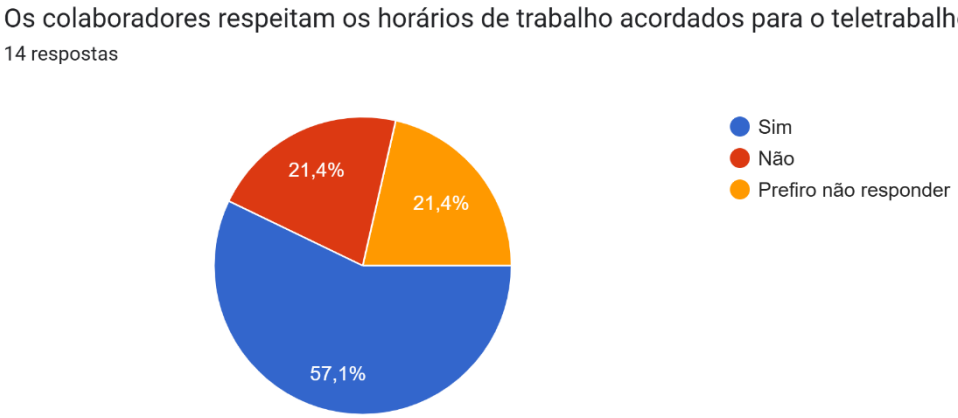
Para oito dos gestores pesquisados não houve melhoria na comunicação com a equipe após a implantação do teletrabalho na UNIVASF. Esse resultado foi esperado e como mostrado está alinhado com estudos sobre o tema. Essa percepção, por parte desses oito gestores, pode estar associada a diferentes fatores como: a ausência do imediatismo das respostas presente no ambiente presencial, a dependência de ferramentas digitais falhas, que, nem sempre, funcionam de maneira rápida e fluida, Como já mostrado nesse tópico, dificuldade no alinhamento de informações de forma clara e rápida com a equipe distribuída. Além do fato de os ruídos na comunicação não serem raros no ambiente digital, o grande número de respostas negativas indica que, para esses servidores, o teletrabalho trouxe desafios adicionais relacionados ao fluxo comunicacional.

Contudo para quatro gestores houve melhoria na comunicação com as equipes, após a implantação do teletrabalho. Esse resultado positivo pode indicar que essas equipes específicas adotaram práticas eficientes de comunicação, como o uso de plataformas integradas de comunicação, reuniões on-line mais frequentes e objetivas, maior clareza na definição de tarefas e metas. Possivelmente, essas equipes dispõem de uma estrutura de tecnologia de informação e comunicação mais eficiente. Esse grupo demonstra que, quando bem implementado e apoiado por ferramentas digitais adequadas, o teletrabalho pode não prejudicar, mas melhorar a comunicação com as equipes.

O fato de duas pessoas preferirem não responder indica, provavelmente, o que sempre está associado ao grupo dos que preferem não expressar as suas

opiniões: medo de ter a identidade revelada, não compreensão clara da pergunta, não se julgar capaz de opinar sobre o tema, desconforto com o tema, ou nesse caso em especial, a pergunta poderia não ter a opção de resposta que eles, realmente, queriam expressar, ou poderia ser que houvesse uma piora na comunicação com as equipes após a implantação do teletrabalho na instituição, ou seja, houve uma limitação das respostas. Logo acharam melhor não responder. Mas, em resumo, esse é um tema sensível sobre a adoção do teletrabalho na UNIVASF, já que apenas quatro pessoas afirmaram que a comunicação melhorou com o teletrabalho, o que demanda da instituição a adoção de práticas mais incisivas para reverter esse quadro e elevar o nível da comunicação dos servidores em teletrabalho.

Gráfico 27



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Oito (57,1%) pessoas afirmaram que sim, três (21,4%) responderam que não e três (21,4%) preferiram não se manifestar sobre o tema. O resultado mostra um cenário positivo; mais da metade dos gestores afirmaram que o que foi combinado com os servidores referentes aos horários de efetivo trabalho foi mantido por estes. A flexibilidade de horário, é se não, a vantagem mais citada pelos estudiosos sobre o tema. De acordo com Xavier (2024), com o aumento da implantação do modelo remoto nos último anos, o mesmo apresenta vantagens e desvantagens, tanto para trabalhadores, quanto para as organizações. Para os colaboradores a maior vantagem do modelo remoto é a flexibilidade de horários.

Segundo Tremblay (2002), em se tratando de vantagens do modelo remoto, mesmo que muitos estudos apontem como vantagem poder equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, aparecem como principal vantagem do

modelo remoto a flexibilidade do horário de trabalho. De acordo com Filardi *et al* (2020), a flexibilidade do horário de trabalho e o fato de não gastar tempo com deslocamentos no trânsito são as principais vantagens do teletrabalho. Todos os estudiosos sobre o teletrabalho irão afirmar que a flexibilidade de horário é a maior vantagem do teletrabalho, entretanto essa flexibilidade de horário não pode ser interpretada pelos colaboradores como um cheque em branco, uma vez que em teletrabalho, os colaboradores podem trabalhar nos horários que lhes forem convenientes. E até podem, mas, para isso, esses horários têm que ser acordados com os seus superiores, para evitar, assim, problemas no modelo já citados neste estudo como: ruídos na comunicação, baixa produtividade, não alcance de metas, não cumprimento de prazos.

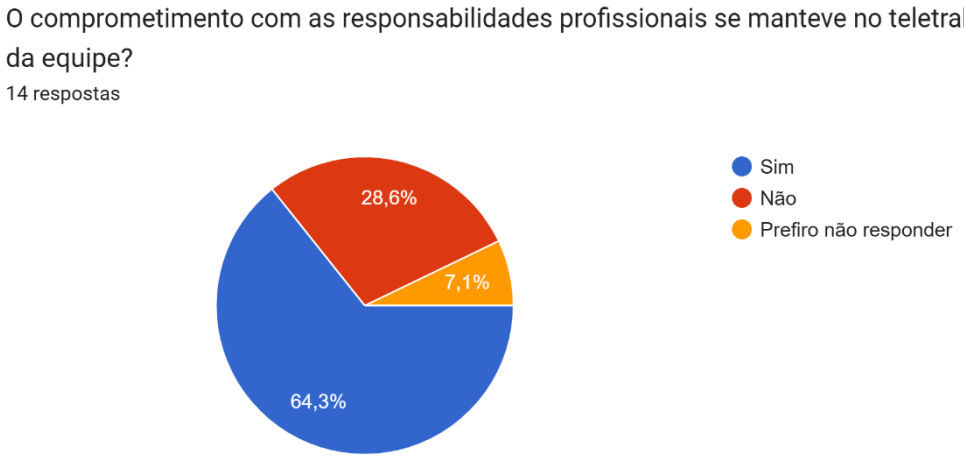
Oito gestores afirmarem que os horários são respeitados. Esse resultado indica que há um nível de disciplina e comprometimento com as responsabilidades assumidas por parte da maioria dos servidores em teletrabalho na UNIVASF satisfatórios. Tal resultado mostra que essa parcela dos servidores tem responsabilidade com o compromisso acordado com relação a horário de trabalho, clareza de suas obrigações, clareza de suas metas, autonomia para realizar as suas atividades e maturidade para trabalharem remotamente.

Três gestores afirmaram que os servidores ligados a eles não respeitam os horários acordados para o teletrabalho. Ainda que esse número seja pequeno comparado ao anterior, ele indica que as equipes relacionadas a esses gestores não estão mantendo o acordo firmado com relação aos horários em teletrabalho. Muitos são os fatores que podem levar a essa ruptura de contrato. Entre eles, estão: falta de clareza sobre quais os horários devem ser efetivamente trabalhados, a barreira entre o profissional e o pessoal pode não estar bem definida, ambiente familiar não muito adequado para a realização do teletrabalho, sobrecarga de trabalho, que pode levar o colaborador a trabalhar em horários fora do acordado. E pode se tratar de pessoas que, simplesmente, não são indicadas para realizarem as suas atividades remotamente, pessoas, que para produzirem bem necessitam de uma supervisão mais direta.

Três gestores preferiram se abster de responderem à pergunta. Um número relativamente alto, se comparado, proporcionalmente, com todo o grupo estudado. Não sendo redundante de forma proposital, mas a interpretação dos motivos dos que não querem participar de uma pesquisa dessa natureza, ainda mais em um grupo tão

pequeno, é um terreno muito obscuro. Não tem como precisar com exatidão quais são os motivos. Mas, provavelmente, estão ligados aos motivos cansativamente repetidos neste trabalho em situações como essa. São eles: medo de ter a sua identidade revelada, não compreensão clara da pergunta, desconforto com a pergunta. Ela pode acionar algum gatilho por ser um tema sensível para a pessoa, que pode não se sentir segura para responder à pergunta. Ou, simplesmente, a pessoa se sente mais confortável em não opinar sobre o tema. Contudo, de forma geral, o cenário é positivo, pois a maioria dos gestores afirmaram que os horários acordados são cumpridos. Mas as respostas negativas e as omissões indicam a existência de desafios pontuais, que devem ser melhores estudados e ajustados pela gestão da UNIVASF. Pois como já mencionado, a flexibilidade de horário não significa um cheque em branco que o servidor poderá dispor da maneira que achar conveniente.

Gráfico 28



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Nove (64,3%) pessoas responderam que sim, quatro (28,6%) responderam que não e uma (7,1%) preferiu não responder. Esse resultado faz vir à tona um cenário predominantemente favorável. A maioria dos gestores afirmaram que suas equipes, mesmo em teletrabalho, continuaram comprometidas com as suas responsabilidades profissionais. Ou seja, continuaram comprometidas com as suas metas, resultados, entregas e produtividade. É sempre bom lembrar que, embora essas palavras, em um primeiro momento, possam parecem sinônimos, elas não são. Contudo elas estão intimamente ligadas à produtividade. Uma equipe com um alto grau de produtividade alcançará as suas metas, obterá melhores resultados e aumentará a sua capacidade de entregas. E tudo isso será possível com uma equipe comprometida com as suas

obrigações.

Para Roos e silva (2023), a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho pode ser vista como grande vantagem para as instituições, visto que possibilita a autonomia de horários ao colaborador, gerando um aumento em seu comprometimento. Segundo os autores, uma das vantagens proporcionadas pelo teletrabalho às organizações é o aumento do comprometimento dos colaboradores. Ainda que a pergunta em questão não tenha se referido diretamente ao aumento do comprometimento dos servidores em teletrabalho, ela fez menção a manter o comprometimento dos colaboradores a padrões anteriores à implantação do teletrabalho na UNIVASF. E para nove gestores esse padrão de comprometimento foi mantido pelos servidores em teletrabalho. Isso está alinhado com estudos feitos sobre o tema, pois, nesses estudos, o que foi encontrado é que o teletrabalho possibilita o aumento de comprometimento dos colaboradores e não a diminuição desse comprometimento. Então a resposta positiva desses nove gestores está de uma determinada forma alinhada aos estudos sobre o tema, o que indica que as equipes associadas a esses noves gestores conseguiram fazer uma transição tranquila entre o modelo presencial e o remoto.

Mas quatro gestores responderam que não. O comprometimento de suas equipes com as suas responsabilidades não se manteve no teletrabalho. Essa resposta, como já foi mostrado anteriormente, vai de encontro aos estudos feitos sobre o tema. O nível de comprometimento dos colaboradores em teletrabalho tende a aumentar e não a diminuir. Os motivos que podem ter levado os níveis de compromisso dos servidores com as suas atividades para padrões inferiores a implantação do teletrabalho, já foram mencionados neste estudo. São eles: falta de infraestrutura adequada, barreira entre a vida profissional e pessoal não bem definida, ambiente familiar conflituoso, falta de disciplina, aumento da demanda, pessoas que necessitam de uma supervisão direta e constante, falta de foco, atividades que necessitam mais de uma supervisão direta. Ou são simplesmente pessoas não adequadas para trabalharem remotamente. A realidade é que existem atividades que são bem desempenhadas remotamente, mas não todas. Assim como existem pessoas que se adaptam bem ao modelo remoto, mas também não são todas.

Uma pessoa preferiu não opinar. Como já visto vastamente neste estudo, geralmente, essa opção, por se manter neutra indica um desconforto com a pergunta, insegurança para responder à questão, uma não compreensão clara sobre o que foi perguntado, medo de ter a identidade revelada. Ou a pessoa simplesmente optou por

se manter neutra e não opinar sobre o tema, o que é asegurado no TCLE. Contudo, apesar das quatro respostas negativas e da abstenção, de modo geral, o resultado foi positivo. Entretanto exige da UNIVASF traçar planos para reverter a situação das equipes ligadas aos quatro gestores que responderam não. Afinal o mínimo que a população espera dos servidores públicos, que têm os seus salários pagos pelos seus impostos, é que eles tenham total e irrestrito compromisso com as suas atividades.

Gráfico 29



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Oito (57,1%) pessoas afirmaram que o teletrabalho não aumentou a produtividade da equipe, quatro (28,6%) pessoas responderam que sim e duas (14,3%) pessoas optaram por não responder. O resultado mostra um cenário bastante delicado, pois, além de ser extremamente negativo para o modelo remoto, vai de encontro aos estudos existentes sobre a produtividade no teletrabalho. Xavier (2024) destaca o aumento da produtividade como benefício do teletrabalho, pois, segundo o autor, o trabalhador renderia mais trabalhando em domicílio. Segundo Tremblay (2002), é evidente a partir de diversos estudiosos, que as empresas têm apresentado interesse no teletrabalho em razão do aumento de produtividade, redução dos espaços físicos e aumento da qualidade do trabalho. De acordo com Hau e Todescat (2018), para o teletrabalhador a oportunidade de administrar o seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades tem como consequência obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional e aumento de produtividade. Todos os estudiosos sobre o teletrabalho vão apontar como um dos principais benefícios do modelo remoto para as organizações o aumento da produtividade. O aumento da produtividade está para as organizações como a flexibilidade de horário está para os

teletrabalhadores. São os dois principais benefícios do teletrabalho para cada um desses grupos.

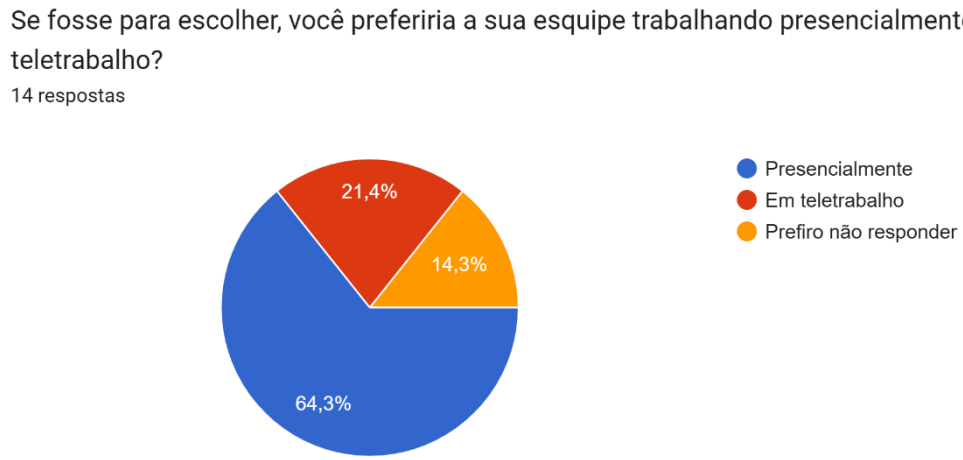
Contudo para oito dos gestores pesquisados não houve aumento de produtividade dos servidores da UNIVASF em teletrabalho, o que vai de encontro a todos os estudos realizados sobre o tema. Esse resultado é bastante expressivo. Os motivos, que podem ter contribuído para essa falta de percepção de aumento da produtividade dos servidores ligados a esses gestores, podem ser: a necessidade de interação direta, barreiras de comunicação entre as equipes, pessoas que necessitam de uma supervisão mais direta, ambiente doméstico não favorável ao teletrabalho, tecnologia de internet e comunicação pouco eficiente, aumento da demanda. O aumento da demanda e o não atingimento dessa demanda podem gerar nos gestores essa percepção de não aumento da produtividade, pessoas não aptas a exercerem as suas atividades remotamente. Esse resultado requer da UNIVASF uma intervenção mais drástica para identificar quais os motivos desse gargalo.

Quanto aos quatro gestores que perceberam sim o aumento da produtividade dos servidores em teletrabalho, como já mostrado têm a percepção sobre o teletrabalho completamente alinhada com os estudos já feitos sobre o tema. Os servidores ligados a esse grupo de gestores provavelmente se beneficiam de todos os benefícios que o teletrabalho pode oferecer: flexibilidade de horário, autonomia para realizar as tarefas, ausência de deslocamentos, estrutura de comunicação e internet adequada, ambiente familiar propício ao teletrabalho, separação clara entre o profissional e o pessoal, ausência de interrupções frequentes do ambiente físico, boa comunicação com as equipes. Todos esses fatores somados ou mesmo só alguns deles somados contribuem, significativamente, para o aumento da produtividade.

Duas pessoas preferiram não responder. Pessoas, que em pesquisas dessa natureza, optam por se manterem neutras. Isso pode indicar não compreensão exata sobre a pergunta, medo de ter a identidade revelada, incertezas sobre o que deve responder, preferência por se manter neutra, a pergunta pode ser incômoda e ter acionado algum gatilho. Embora todas as perguntas feitas neste estudo já terem sido aplicadas anteriormente em um outro trabalho e de terem sido feitos testes sobre as mesmas e de todas as perguntas serem de compreensão e respostas fáceis, elas têm cunho altamente subjetivo, o que pode contribuir significativamente para a opção de não responder. Em resumo, o resultado aponta para um cenário não muito positivo. Esse resultado sugere a necessidade de reflexões internas da UNIVASF,

principalmente, para identificar os fatores que limitam a percepção de aumento produtividade por parte dos gestores, ou mesmo para confirmar que, não houve aumento da produtividade desse grupo específico de servidores e identificar quais são as barreiras enfrentadas por esses servidores em particular.

Gráfico 30



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Nove (64,3%) pessoas responderam que preferem as suas equipes trabalhando presencialmente, três (21,4%) preferem as suas equipes em teletrabalho e duas (14,3%) pessoas preferiram se manter neutras. A maioria dos pesquisados preferem as suas equipes trabalhando presencialmente. Esse resultado indica que esses gestores percebem o ambiente físico como mais favorável ao acompanhamento das equipes, à supervisão contínua e à interação direta. Esses gestores são adeptos de um modelo mais tradicional de gestão de suas equipes. Afinal, o trabalho presencial tem as suas vantagens, como: observações imediatas, conversas rápidas, retorno imediato, intervenções diretas em problemas. O trabalho presencial proporciona uma sensação de maior controle, o que dá mais segurança aos gestores. Esses fatores podem explicar, em parte, o porquê da preferência pelo modelo tradicional/presencial. Três gestores manifestaram a preferência pelo modelo remoto. Essa parcela dos pesquisados reconhece os benefícios do modelo remoto não apenas para os servidores, mas também para os gestores. Esses gestores, provavelmente, perceberam, em suas equipes, os ganhos com o teletrabalho, principalmente relacionados ao aumento da produtividade. Duas pessoas preferiram não responder. Nesse caso especifico, os gestores conversaram com o pesquisador responsável, e informaram-lhe que se sentiram desconfortáveis com a pergunta e iriam optar por se

manterem neutros. É importante frisar, que o pesquisador responsável não fez nenhum questionamento além do da pergunta constante na pesquisa. Mas os dois gestores pesquisados de livre e espontânea vontade se manifestaram sobre manter a neutralidade sobre essa pergunta em especial. Em tempo, informa-se que a identidade desses gestores está sob sigilo. Só tendo acesso a ela o pesquisador responsável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar de que maneira a adoção do teletrabalho, no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), impactou a vida profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), bem como compreender as percepções dos gestores acerca dessa modalidade de trabalho. A partir de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, buscou-se analisar um fenômeno contemporâneo e relevante para a Administração Pública, especialmente no contexto pós-pandemia, em que novas formas de organização do trabalho vêm sendo incorporadas de modo permanente pelas instituições públicas.

Os resultados da pesquisa indicam que o teletrabalho produziu impactos predominantemente positivos na vida profissional dos servidores que aderiram a essa modalidade, especialmente no que se refere à autonomia na execução das atividades, à percepção de aumento da produtividade, à melhoria da gestão do tempo e à redução do estresse associado ao deslocamento diário. Tais achados dialogam com a literatura analisada, que aponta o teletrabalho como um instrumento capaz de promover maior flexibilidade laboral e ganhos de eficiência, desde que adequadamente estruturado e acompanhado por mecanismos de gestão baseados em resultados.

No que diz respeito à vida pessoal, os dados evidenciam melhorias relacionadas à convivência familiar, à qualidade de vida e à possibilidade de maior equilíbrio entre trabalho e vida privada. Entretanto, também foram identificados desafios relevantes, como a dificuldade de separação entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal, a percepção de aumento da carga de trabalho e, em alguns casos, sentimentos de isolamento social. Esses aspectos confirmam que o teletrabalho, embora apresente benefícios significativos, não é isento de efeitos adversos, sobretudo quando não acompanhado de estratégias institucionais voltadas à saúde mental, à comunicação organizacional e à integração das equipes.

Sob a perspectiva dos gestores, a pesquisa revela uma percepção majoritariamente favorável ao teletrabalho, associada ao cumprimento de metas, à manutenção ou melhoras de elementos associados à produtividade e à continuidade da prestação dos serviços públicos. Os gestores reconhecem o teletrabalho como uma ferramenta de modernização da gestão pública, alinhada a modelos de gestão

orientados a resultados, em consonância com os princípios que fundamentam o PGD. Todavia, também foram apontadas preocupações relacionadas ao acompanhamento das atividades, à comunicação com as equipes e à necessidade de definição clara de metas e entregas, o que reforça a importância de aprimorar os instrumentos de gestão e monitoramento.

De forma geral, os achados do estudo permitem afirmar que a adoção do teletrabalho na UNIVASF contribuiu para transformações relevantes na dinâmica organizacional, exigindo novas competências gerenciais, maior foco em resultados e redefinição das práticas tradicionais de controle baseadas na presença física. Nesse sentido, o teletrabalho se apresenta não apenas como uma alternativa emergencial decorrente da pandemia, mas também como um modelo de trabalho, que demanda planejamento, normatização clara e contínua avaliação institucional.

No âmbito das contribuições práticas, os resultados da pesquisa oferecem subsídios para o aprimoramento das políticas institucionais de teletrabalho na UNIVASF, especialmente no que se refere à definição de critérios de adesão, à capacitação de gestores e servidores, à promoção de ações voltadas à saúde mental e ao fortalecimento dos canais de comunicação organizacional. Ademais, o estudo contribui para o debate no campo da Administração Pública ao evidenciar que a implementação do teletrabalho deve ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem institucional, e não como uma solução automática para desafios de eficiência e produtividade.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o recorte institucional, restrito a uma única universidade federal, bem como a utilização de dados perceptivos coletados por meio de questionários, o que pode refletir experiências e percepções específicas dos participantes. Além disso, a pesquisa não contempla uma análise longitudinal dos efeitos do teletrabalho ao longo do tempo, o que limita a compreensão de seus impactos em médio e longo prazo.

Diante disso, sugere-se a realização de estudos futuros, que ampliem o escopo da investigação, contemplando análises comparativas entre diferentes Instituições Federais de Ensino Superior, bem como pesquisas longitudinais, que permitam avaliar a consolidação do teletrabalho no serviço público federal. Recomenda-se, ainda, o aprofundamento de estudos sobre os impactos do teletrabalho na saúde mental dos servidores e sobre os desafios da gestão de pessoas em contextos organizacionais cada vez mais digitalizados.

Conclui-se, portanto, que o teletrabalho, quando adequadamente planejado e gerido, pode constituir uma importante ferramenta de modernização da gestão pública, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e para a eficiência na prestação dos serviços à sociedade, desde que seus desafios sejam reconhecidos e enfrentados de forma sistemática e institucional.

REFERÊNCIAS

ADAMCZEVSKI, L. C.; VERGARA, L. G. L.; MALULY, C. V.; POMPERMAIER. J. P. L. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos funcionários de uma empresa de serviços financeiros.** In: XXIV Congresso Brasileiro de Ergonomia e Fatores Humanos: VI Jornada Brasileira de Ergonomia. Goiânia, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386868277_Vantagens_e_desvantagens_do_teletrabalho_na_percepcao_dos_trabalhadores_de_uma_empresa_de_servicos_financeiros. Acesso em: 25 de julho de 2025.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Metodos e Técnicas em Pesquisa em Administração.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, p. 511-533, setembro, 2017. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/60287. Acesso em: 25 de julho de 2025.

AGUIAR, N. A. S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; BARROS, R. O. **Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira:** uma análise integrativa da literatura. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, Portugal, n. 69, p. 451-463, maio, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381635915_Programa_de_Gestao_e_Desempenho_e_Mudancas_Organizacionais_na_Administracao_Publica_Federal_Brasileira_uma_analise_integrativa_da_literatura. Acesso em: 25 de julho de 2025.

ANDRADE, P. A. F; SOUZA, M. J. R. **O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus.** Revista de Carreiras e Pessoas, Pará, v. 13, n. 1, p. 91-113, Jan-Abril, 2022. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/55138. Acesso em: 25 de julho de 2025.

ARESTIDES, L. S.; Silva, MATHEUS; Pacheco, B. C. S. **Trabalho Remoto:** desafios e oportunidades da gestão de pessoas. Revista Foco, Ibitinga, v. 17, n. 11, p. 01-25, out., 2024. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6783. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.452 de 1 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.** Dispõe sobre a jornada de

trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional 19 de 04 de junho de 1998**. Dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.551 de 11 dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em 25 de julho de 2025.

BRASIL**. Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.020 de 6 de julho de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis n os 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (**covid-19**), e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm. Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº14.442 de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm. Acesso em: 25 de julho de 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: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm, Acesso em: 25 de julho de 2025.

BRITO, S. B. P.; BRAGA, I. O.; CUNHA, C.C.; PALÁCIO, M. A. V.; TAKENAMI, Iukary. **Pandemia da COVID-19:** o maior desafio do século XXI. Revista Visa em Debate, Rio de Janeiro, p. 54-63, 2020. Disponível em: https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1531. Acesso em: 25 de julho de 2025.

CARDOSO, Bruno Baranda. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na diretoria de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social**. 2018, Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2018. Disponível em: http://repositorio. enap.gov.br/handle/1/3374. Acesso em: 22 de fevereiro de 2025.

CASTRO, Elaine; OLIVEIRA, Ulisses; TADEUS, Vaz. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa:** um guia de análise processual. Entretextos, Londrina, PR, v. 22, n. 3, p. 25-45, dez. 2022. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089. Acesso em: 25 de julho de 2025.

CIFARELLI, R. A; SOUZA, M. A. T. **A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa:** um estudo de caso em empresa de tecnologia. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, v.1, n..2, p.. 69-83, Jul-dez, 2016. Disponível em: https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1243. Acesso em: 25 de julho de 2025.

CRESWEL, John Ward. **Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos.** 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2010.

FENASP. **Estudo aponta que PGD do INSS é um dos mais perversos para os trabalhadores da Administração Pública Federal.** Fenasp, 2025. Disponível em: https://fenasps.org.br/2025/01/15/estudo-aponta-que-pgd-do-inss-e-um-dos-mais-perversos-para-os-trabalhadores-da-administracao-publica-federal/. Acesso em 17 de abril de 2025.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI:** dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Globo, 1993.

FIGUEREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde.

Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. Revista Psicologia: Organização e Trabalho, Florianópolis, v. 21, p. 1427-1438, fev., 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n2/v21n2a02.pdf. Acesso em 25 de julho de 2025.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública:** análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, nº 1, p. 58-46, Jan-Mar, 2020. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74605. Acesso em: 25 de julho de 2024.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A. D.; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. **Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho.** Revista de Administração FACES Jornal, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 47-66, abril-jun, 2014. Disponível em: https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1691. Acesso em: 25 de julho de 2025.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAU, Franciele; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores:** vantagens e desvantagens em um estudo de caso. Revista gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul-set, 2018. Disponível em: https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/601. Acesso em: 25 de julho de 2025.

Leite, A. L.; LEMOS, D. C. **Gestão de Pessoas e o Teletrabalho:** desafios e possibilidades. Revista do Serviço Público, Brasília, v.2, n. 72. p. 330-359, abril-junho, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6655. Acesso em: 25 de julho de 2025.

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. **O Trabalho Remoto na Administração Pública Brasileira:** desafios e perspectivas. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, São Paulo, v,7 n.4, Abril, 2021. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963. Acesso em: 25 de julho de 2025.

MATHEUS, F. M.; OLIVEIRA, B. F. **Teletrabalho: A existência de vantagens e desvantagens.** Revista Tulis UniToledo, Araçatuba, v. 07, n. 1, p. 83-98, jan-jun, 2022. Disponível em: https://wyden.periodicoscientificos.com.br/index.php/jurisunitoledo/article/view/268. Acesso em: 25 de julho de 2025.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público.** In: II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2025.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia Científica:** um manual para a realização de Pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. D. S. **O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19:** a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. Caderno de Administração, Maringá, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747. Acesso em: 25 de julho de 2024.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. 4. ed., rev., ampl. Aracaju : Unit, 2011.

ROOS, E. H.; SILVA, R. M. P. Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. **Business Journal**, v.5, n.2, p.24-35, Mai-Out, 2023. Disponível em: file:///C:/Users/DELL/Downloads/c+Artigo+0247+-+2024-01-24.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2025.

ROSENBERG, Gerson; BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre. **A Reforma Gerencial Brasileira:** contribuições para um projeto em construção. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 3, n. 63, p. 265-284, Jul-Set, 2012. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/99. Acesso em: 25 de julho de 2024.

SILVA, Aimee Mastella Sampaio. **A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro.** In. 3º Congresso Nacional de Direito a Contemporaneidade. Santa Maria, RS. 2015. Disponível em: http://www.ufsm.br/congressodireito/anais. Acessado em: 25 de julho de 2024.

SILVA, C. O. P. **A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98:** Uma análise Panorâmica. Revista Jurídica Virtual, Brasília, DF, v. 1 n.1 maio, 1999. Disponível em: https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/34/27. Acesso em: 25 de julho de 2024.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboraçãode Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. **Teletrabalho Sob a Perspectiva Dos Profissionais De Recursos Humanos do Vale Do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul.** ReCaPe, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349-375, Set-Dez, 2019. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652. Acesso em: 25 de julho de 2024.

TREMBLAY, Diane Gabrielle. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho.** RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul-set, 2002. Disponível em: file:///C:/Users/DELL/Downloads/admin,+37614-74293-1-CE%20(1).pdf. Acesso em 25 de julho de 2024.

VEBBER, Thailini; BORGES, Silvana Maia. **Impactos do teletrabalho na saúde mental do trabalhador:** uma revisão de literatura. Revista sobre Excelência em Gestão e Qualidade, Santa Maria, v. 3, n. 2, p.1-17, 2021. Disponível em: https://www.fismaead.edu.br/seer/index.php/jemq/article/view/35. Acesso em: 25 de julho de 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São paulo: Atlas, 2003.

VIRGÍLIO, R. S. S.; BURIGO, C.C.D. **Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária.** Revista da FAE, Curitiba, v. 26, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801. Acesso em: 25 de julho de 2024;

XAVIER, Nunes Felipe. **Estudo sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador e sua implementação no setor bancário.** Revista observatório de lá ecomonia latinoamaericana, Curitiba, v. 22, n. 11, p. 01-20, 2024. Disponível em: https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/8005. Acesso em: 25 de julho de 2024.

YIN , Robert Kuo-zuir. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - HU/UNIVASF

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UM ESTUDO DE CASO
Pesquisador: SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 89999725.4.0000.0282
Instituição Proponente: UNIVASF
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.903.982

Apresentação do Projeto:
1. Trata-se de uma resposta ao parecer consubstanciado CEP nº 7.836.934 datado em 15/09/2025.

No que concerne aos aspectos éticos, o projeto apresenta pendências (listados nos itens - 3, 4 e 5) que devem ser corrigidas e/ou justificadas pelo pesquisador responsável. O novo projeto e/ou documentos anexos, com as adequações requeridas, deverá ser tramitado pela Plataforma Brasil no prazo de 30 dias a contar da publicação do parecer por este CEP, juntamente com uma CARTA-RESPOSTA em anexo (modelo disponível na página do CEP HU-UNIVASF). Enfatiza-se que as alterações realizadas deverão estar destacadas no decorrer nos documentos do protocolo de pesquisa para posterior análise pelo CEP. Os documentos que necessitarem ser corrigidos devem ser reanexados e os anteriores retirados da plataforma. Caso o prazo não seja cumprido, o protocolo será arquivado.

Objetivo da Pesquisa:
2. OBJETIVOS

Endereço: Rua André Vital de Negreiros, 1° andar, sala 2497 - Policlínica do HU-UNIVASF
Bairro Centro **CEP:** 56.304-917
UF: PE **Município** PETROLINA
Telefone (87)2101-6567 **E-** cep.univasf@ebserh.gov.br



2.1 - Objetivo Geral: "Demonstrar de que maneira a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco impactou as vidas profissionais e pessoais dos servidores e qual o ponto de vista dos gestores sobre a adoção dessa modalidade de trabalho na instituição."

2.2 - Objetivos Específicos: "¿ Conhecer o posicionamento dos gestores da UNIVASF sobre a adoção do teletrabalho na instituição;¿ Identificar o impacto que a adoção do teletrabalho teve na vida profissional dos servidores;¿ Especificar os impactos que a adoção do teletrabalho teve na vida pessoal dos servidores;¿ Desenvolver um manual orientativo sobre o teletrabalho para os servidores da UNIVASF."

2.3 - Os objetivos de pesquisa estão claros e delineados, em acordo com a metodologia proposta, são exequíveis e são, do ponto de vista ético, possíveis de serem atingidos de acordo com o cronograma apresentado. Os objetivos estão em conformidade com o disposto nas resoluções CNS 466/2012 e/ou 510/2016.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

3. RISCOS E BENEFÍCIOS

Riscos: "Toda pesquisa envolve algum tipo de risco. Algumas pesquisas mais riscos outras menos riscos. Como esta pesquisa tem como base a aplicação de questionários enviados on-line, que serão respondidos pelos participantes. Os riscos envolvem: quebra de confidencialidade, identificação dos respondentes, desconforto psicológico ou emocional, uso indevido das informações, pressão ou constrangimento para participar, risco de interpretação equivocada das perguntas, cansaço visual, desconforto ergonômico, sobrecarga cognitiva, fadiga mental, perda de tempo dos participantes, acionamento de gatilhos, Interrompimento da privacidade no momento do preenchimento dos questionários, extravio dos dados coletado e guarda dos dados por prazo superior ao necessário Acredita-se que com as medidas a seguir todos estes riscos terão a possibilidade de ocorrerem minimizados. Sendo as medidas estas: as perguntas aplicadas nos questionários serão de cunho unicamente científico, simples, curtas, diretas e objetivas. Assim como as respostas as mesmas. E versam sobre o cotidiano



profissional dos respondentes relacionadas ao teletrabalho. Não será feito nenhuma pergunta evasiva, evitando assim o acionamento de gatilhos. É garantido pelos pesquisadores envolvidos nessa pesquisa, o total anonimato dos respondentes. Estas medidas evitarão quebra de confidencialidade, identificação dos respondentes, desconforto psicológico ou emocional, uso indevido das informações, risco de interpretação equivocada das perguntas. O tempo para responder as perguntas é determinado pelos próprios respondentes evitando assim cansaços físicos. As fontes utilizadas nas perguntas são de tamanho grande, evitando assim o cansaço visual. Ao responder os questionários, os respondentes devem assegura-se de estarem sozinhos. Evitando assim possível extravios das informações prestadas. As perguntas que serão feitas nos questionários. Foram adaptadas da dissertação intitulada: Análise do Teletrabalho a partir da Pandemia: Um Novo Paradigma laboral no Serviço Público Brasileiro. Do autor Francisco Luiz Pinheiro Junior. Ou seja, já foram aplicadas anteriormente em pesquisa similar a esta. Sendo que houve pré-teste dos questionários com o objetivo de saber se as mesmas estavam adequadas a evitar os riscos apresentados, sendo que o tempo de resposta para os questionários ficaram entre 10 e 20 minutos. É reafirmado que os respondentes terão o tempo que julgarem necessário para responder aos questionários, e que a sua participação na pesquisa é voluntária. Sendo que os mesmos poderão solicitar a sua retirada da pesquisa a qualquer momento antes da apresentação dos resultados da mesma. Bastando para isso apenas fazerem uma solicitação por e-mail ou telefone, que constam nesse TCLE. Evitando assim pressão ou constrangimento para participar, cansaço visual, desconforto ergonômico, sobrecarga cognitiva, fadiga mental e perda de tempo dos participantes. Uma vez de posse dos questionários respondidos. Estes serão desvinculados dos emails dos participantes e dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Garantindo assim o total anonimato dos participantes. Os pesquisadores envolvidos se responsabilizam pelo sigilo e guarda dos dados obtidos por meio desta pesquisa. Essa medida assegura que os dados coletados não serão extraviados. Os dados ficarão guardados em local seguro de conhecimento apenas dos pesquisadores envolvidos pelo prazo de cinco anos. Após este prazo os dados serão destruídos. Garantindo assim a guarda dos dados por um tempo determinado. Para posterior identificação dos questionários.



Os direcionados aos TAEs serão identificados pelos códigos T1, T2, T3, T4, T5..... e assim sucessivamente. Os questionários direcionados aos gestores serão identificados pelos códigos G1, G2, G3, G4, G5..... e assim sucessivamente. O participante no momento do convite será informado de todos os detalhes da pesquisa. "

Benefícios: "Esta pesquisa será aplicada para dois grupos distintos dos servidores da Universidade Federal do Vale do São Francisco ¿ UNIVASF. São eles os Técnicos Administrativos em Educação ¿ TAE e os gestores da instituição. Os benefícios que esta pesquisa trará para esses dois grupos são: Para os Técnicos Administrativos em Educação ¿ TAE. Esta pesquisa possibilitará que os TAEs tenham uma voz mais participativa e ativa na gestão, no que está relacionados as políticas interna de pessoal e o teletrabalho, Por meio dessa pesquisa será possível os TAEs exporem as suas dificuldades e necessidades relacionadas ao trabalho remoto, o que poderá ocasionar uma melhoria nas condições de trabalho. Possibilitando assim que os servidores sejam ouvidos e valorizados de acordo com as experiências individuais de cada um. Esse estudo possibilitará que os teletrabalhadores exponham o seu posto de vista sobre o teletrabalho na instituição. Podendo os mesmos exporem para a instituição no futuro melhores maneiras de equilibrar a vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores. Sendo que além de possibilitar a participação dos servidores técnicos nas políticas interna relacionadas ao teletrabalho. Esse estudo poderá apontar soluções praticas para problemas relacionados com as praticas do teletrabalho na instituição com foco no bem estar dos servidores. Para os gestores. Está pesquisa trará para os gestores subsídios para a tomada de decisões futuras sobre o teletrabalho baseadas em evidências. Ela possibilitará a instituição a identificação de gargalos e pontos que poderão ser melhorados. Melhorando assim a eficiência e a gestão de pessoas. Possibilitando a implantação de novas políticas relacionadas a melhoria do teletrabalho na instituição. O que levará a um serviço público prestado com mais qualidade e transparência. Possibilitando assim a resolução de possíveis conflitos relacionados ao teletrabalho, o que gerará uma maior satisfação para todos os envolvidos, gestores e teletrabalhadores."



3.1 - O projeto apresentou os riscos e suas formas de mitigação, bem como os benefícios diretos e/ou indiretos em conformidade com a Norma Operacional do CNS Nº 001/2013, a qual preconiza que: devem ser descritos os riscos, avaliando sua gradação, e descrevendo as medidas para sua minimização e proteção do participante da pesquisa e as medidas para assegurar os necessários cuidados, no caso de danos aos indivíduos; e os possíveis benefícios, diretos ou indiretos, devem ser apresentado para a população estudada e a sociedade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

4. O projeto apresenta adequadamente os seguintes itens necessários para análise ética, de acordo com a Norma Operacional do CNS Nº 001/2013: tema, objeto da pesquisa, relevância social, local de realização da pesquisa, população a ser estudada, garantias éticas aos participantes da pesquisa, método a ser utilizado, cronograma, orçamento, critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa, critérios de encerramento ou suspensão da pesquisa(DEVEM SER EXPLICITADOS, QUANDO COUBER), riscos e benefícios envolvidos na execução da pesquisa, resultados do estudo e divulgação dos resultados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

5. O projeto apresenta, em conformidade, as seguintes documentações:

- Folha de rosto;
- Carta de Anuência (uma ou mais instituições coparticipantes);
- Projeto de pesquisa original na íntegra;
- Declaração de compromisso do pesquisador responsável;
- Termos de Sigilo/Confidencialidade;
- TCLE maiores e/ou responsáveis;
- Orçamento financeiro;

Recomendações:

6. Recomenda-se que este projeto de pesquisa seja APROVADO pelo CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

7. Trata-se de uma resposta ao parecer consubstanciado CEP n° 7.836.934 datado em 15/09/2025.

7.1 No que concerne aos aspectos éticos, após análise da carta resposta, conforme sinalizado nos itens (3, 4 e 5) , o projeto está APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Trata-se de uma resposta ao parecer consubstanciado CEP nº 7.836.934 datado em 15/09/2025.

No que concerne aos aspectos éticos, após análise da carta resposta, conforme sinalizado nos itens (3, 4 e 5) , o projeto está APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situaçã
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2579216.pdf	25/09/2025 06:56:36		Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA.pdf	25/09/2025 06:49:26	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Parecer Anterior	PARECER.pdf	25/09/2025 06:49:11	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ATUALIZADO.pdf	25/09/2025 06:48:45	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_ATUALIZADO.pdf	25/09/2025 06:47:59	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	16/09/2025 19:32:31	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	INCONSISTENCIAS_DO_SISTEMA.pdf	25/06/2025 13:24:56	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	COMPROVANTE_DE_QUALIFICACAO.pdf	11/06/2025 22:02:13	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	TERMO_DE_CONFIDENCIALIDADE.pdf	11/06/2025 22:01:38	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	QUESTIONARIOS_PARA_OS_TAES.pdf	11/06/2025 21:59:42	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	QUESTIONARIO_DIRIGIDO_AOS_GESTORES.pdf	11/06/2025 21:58:52	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - HU/UNIVASF

Continuação do Parecer: 7.903.982

Outros	DECLARACAO_DE_COMPROMISSO.pdf	11/06/2025 21:56:58	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Outros	CARTA_DE_ANUENCIA.pdf	11/06/2025 21:55:43	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	11/06/2025 21:47:35	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO.pdf	11/06/2025 21:41:33	SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

PETROLINA, 14 de Outubro de 2025

Assinado por:
CELIO ROBERTO DE GOES
(Coordenador(a))

Endereço: Rua André Vital de Negreiros, 1° andar, sala 2497 - Policlínica do HU-UNIVASF
Bairro Centro **CEP:** 56.304-917
UF: PE **Município** PETROLINA
Telefone (87)2101-6567 **E-** cep.univasf@ebserh.gov.br

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Elaborado de acordo com a Resolução N° 466/2012-CNS/MS) PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **"O Teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco – Um Estudo de Caso"**, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a**) SIDNEY MAGNO NUNES BARBOSA e orientador BRUNO CEZAR SILVA**. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências da sua participação.

Este é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido este documento. Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável e com a equipe da pesquisa sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, converse com a pessoa responsável por obter este consentimento, para maiores explicações. Caso prefira, converse com os seus familiares, amigos antes de tomar uma decisão. Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, deve entrar em contato com o pesquisador responsável.

Após receber todas as informações e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento, rubricando todas as páginas e assinando ao final deste documento, em duas vias (uma ficará com o pesquisador responsável e a outra ficará com você, participante desta pesquisa), caso queira participar.

PROPÓSITO DA PESQUISA

O Governo Federal criou o Programa de Gestão de Desenpenho do Governo Federal, conhecido como PGD. Este programa possibilita que os servidores públicos federais trabalharem remotamente/teletrabalho. A Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF aderiu ao programa. Este trabalho tem como objetivo estudar de que maneira a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Vale do São Francisco impactou as vidas profissionais e pessoais dos servidores, que aderiram ao teletrabalho e conhecer qual o ponto de vista dos gestores da universidade sobre a adoção dessa modalidade de trabalho na instituição.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa será realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF e terá como grupo focal de estudo os servidores e servidoras Técnicos Administrativos em Educação da UNIVASF (TAE) e os gestores e gestoras. Compreende este último grupo os pró-reitores, secretários, diretores, vice-reitora e reitor da instituição. O instrumento usado para a coleta dos dados será dois questionários fechados distintos. Um direcionados, ao TAEs e o outro aos gestores. Os questionários serão enviados aos participantes por meio de convite feito pelo e-mail institucional dos participantes. No convite terá as informações sobre a pesquisa e será anexado o TCLE e os questionários.

BENEFÍCIOS

Esta pesquisa será aplicada para dois grupos distintos dos servidores e servidoras da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. São eles os Técnicos Administrativos em Educação – TAE e os gestores da instituição. Os benefícios que esta pesquisa trará para esses dois grupos são:

Para os Técnicos Administrativos em Educação – TAE. Esta pesquisa possibilitará que os TAEs tenham uma voz mais participativa e ativa na gestão, no que está relacionado às políticas interna de pessoal e o teletrabalho. Por meio desta pesquisa, será possível os TAEs exporem as suas dificuldades e necessidades relacionadas ao trabalho remoto, o que poderá ocasionar uma melhoria nas condições de trabalho, possibilitando, assim, que os servidores e servidoras sejam ouvidos e valorizados de acordo com as experiências individuais de cada um. Este estudo possibilitará que os teletrabalhadores e teletrabalhadoras exponham o seu ponto de vista sobre o teletrabalho na instituição, podendo os mesmos exporem para a instituição no futuro melhores maneiras de equilibrar a vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores e teletrabalhadoras. Sendo que, além de possibilitar a participação dos servidores e servidoras técnicos nas políticas interna relacionadas ao teletrabalho. Este estudo poderá apontar soluções práticas para problemas relacionados com as praticas do teletrabalho na instituição com foco no bem-estar dos servidores e servidoras.

Para os gestores. Esta pesquisa trará para os gestores e gestoras subsídios para a tomada de decisões futuras sobre o teletrabalho baseadas em evidências. Ela possibilitará à instituição a identificação de gargalos e pontos que poderão ser melhorados, melhorando assim, a eficiência e a gestão de pessoas, possibilitando a implantação de novas políticas relacionadas à melhoria do teletrabalho na instituição, o que levará a um serviço público prestado com mais qualidade e transparência, possibilitando, assim, a resolução de possíveis conflitos relacionados ao teletrabalho, o que gerará uma maior satisfação para todos os envolvidos, gestores e teletrabalhadores.

RISCOS

Toda pesquisa envolve algum tipo de risco. Algumas pesquisas mais riscos outras menos riscos. Como esta pesquisa tem como base a aplicação de questionários enviados on-line, que serão respondidos pelos participantes, os riscos envolvem: **quebra de confidencialidade, identificação dos respondentes, desconforto psicológico ou emocional, uso indevido das informações, pressão ou constrangimento para participar, risco de interpretação equivocada das perguntas, cansaço visual, desconforto ergonômico, sobrecarga cognitiva, fadiga mental, perda de tempo dos participantes, acionamento de gatilhos, interrompimento da privacidade no momento do preenchimento dos questionários, extravio dos dados coletado e guarda dos dados por prazo superior ao necessário.** Acredita-se que, com as medidas a seguir, todos esses riscos terão a possibilidade de ocorrerem minimizados. Sendo as medidas estas: as perguntas aplicadas nos questionários serão de cunho unicamente científico, simples, curtas, diretas e objetivas. Assim como as respostas as mesmas. E versam sobre o cotidiano profissional dos respondentes relacionadas ao teletrabalho. Não será feita nenhuma pergunta evasiva, evitando, assim, o **acionamento de gatilhos**. É garantido pelos pesquisadores envolvidos nesta pesquisa, o total anonimato dos respondentes. Essas medidas evitarão **quebra de confidencialidade, identificação dos respondentes, desconforto psicológico ou emocional, uso indevido das informações, risco de interpretação equivocada das perguntas.** O tempo para

responder as perguntas é determinado pelos próprios respondentes, evitando, assim cansaços físicos.

As fontes utilizadas nas perguntas são de tamanho grande, evitando, assim, o cansaço visual. Ao responderem os questionários, os respondentes devem assegurar-se de estarem sozinhos. Evitando, assim, possível extravios. das informações prestadas. As perguntas, que serão feitas nos questionários, foram adaptadas da dissertação intitulada: Análise do Teletrabalho a partir da Pandemia: Um Novo Paradigma laboral no Serviço Público Brasileiro, do autor Francisco Luiz Pinheiro Junior. Ou seja, já foram aplicadas anteriormente em pesquisa similar a esta. Houve pré-teste dos questionários com o objetivo de saber se as mesmas estavam adequadas a evitar os riscos apresentados, e o tempo de resposta para os questionários ficou entre 10 e 20 minutos. **É reafirmado que os respondentes terão o tempo que julgarem necessário para responder aos questionários, e que a sua participação na pesquisa é voluntária,** sendo que os mesmos poderão solicitar a sua retirada da pesquisa a qualquer momento antes da apresentação dos resultados da mesma. Basta para isso apenas fazerem uma solicitação por e-mail ou telefone, que consta nesse TCLE, evitando, assim, **pressão ou constrangimento para participar, cansaço visual, desconforto ergonômico, sobrecarga cognitiva, fadiga mental e perda de tempo dos participantes.** Uma vez de posse dos questionários respondidos, esses serão desvinculados dos e-mails dos participantes e dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo, assim, o total anonimato dos participantes. Os pesquisadores envolvidos se responsabilizam pelo sigilo e guarda dos dados obtidos por meio desta pesquisa. Essa medida assegura que os dados coletados não serão extraviados. Os dados ficarão guardados em local seguro de conhecimento apenas dos pesquisadores envolvidos pelo prazo de **cinco anos.** Após esse prazo, os dados serão destruídos, garantindo, assim, a guarda dos dados por um tempo determinado. Para posterior identificação dos questionários, os direcionados aos TAEs serão identificados pelos códigos T1, T2, T3, T4, T5..... e assim sucessivamente. Os questionários direcionados aos gestores serão identificados pelos códigos G1, G2, G3, G4, G5..... e assim sucessivamente. O participante no momento do convite, será informado de todos os detalhes da pesquisa. Mas se mesmo assim alguma pergunta gerar algum tipo de desconforto no participante, ele terá a opção de não responder essa pergunta em particular, sem prejuízo das demais perguntas respondidas, não comprometendo, assim, a sua participação na pesquisa. Pode ainda o participante, se achar conveniente, não responder nenhuma das perguntas feitas. Bastando para isso marcar a opção “prefiro não responder”, que consta em todas as perguntas. Esta pesquisa obedecerá a todos os preceitos da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, não iniciando a mesma sem a sua aprovação no CEP. As informações fornecidas por meio dos questionários aplicados nesta pesquisa ficarão sob a guarda e responsabilidade dos pesquisadores responsáveis por esta pesquisa pelo prazo de cinco anos. Após esse prazo, as mencionadas informações serão destruídas.

CUSTOS

Nada lhe será pago ou cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária. Ficam garantidos o acompanhamento e a assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário, como também será garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (tais como ressarcimento de transporte e alimentação).

CONFIDENCIALIDADE

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente o(s) pesquisador(es) terão conhecimento de sua identidade e informações e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. É garantido que, caso decida participar da pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Mesmo com a publicação dos resultados em revistas científicas, seus dados ainda permanecerão sob sigilo. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc), ficarão armazenados em (pastas de arquivo, computador pessoal, etc.), sob a responsabilidade do pesquisador responsável, pelo período de 5 anos. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com o(s) pesquisador(es) do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os contatos estão descritos no final deste termo.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

É garantida sua plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer momento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma, conforme a Resolução No. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. E caso decida interromper sua participação na pesquisa, a equipe de pesquisadores deve ser comunicada e a coleta de dados relativos à pesquisa será imediatamente interrompida e seus dados excluídos.

ACESSO AOS RESULTADOS DA PESQUISA

Sempre que julgar necessário, você poderá ter acesso a seus dados coletados e, caso tenha interesse, você poderá receber uma cópia destes resultados.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

É garantido que o responsável pela obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido explicou claramente ao mesmo o conteúdo das informações e se colocou à disposição para responder as suas perguntas sempre que o participante tiver novas dúvidas. Além disso, os pesquisadores garantem acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho, **Sidney Magno Nunes Barbosa, Tel. (87) 98829-2746, E-mail sidney.barbosa@univasf.edu.br e sidneymagnonunes@gmail.com.**

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre a pesquisa, entre em contato com o CEP/HU-UNIVASF, que objetiva defender os interesses dos participantes da pesquisa, respeitando seus direitos e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa desde que atenda às condutas éticas. O CEP/HU-UNIVASF está situado Rua André Vidal de Negreiros, Centro, *S/N*. Tel: (87) 2101-6567 –-Email: cep.univasf@ebserh.gov.br. O CEP/HU-UNIVASF funciona de 2ª a 5ª feira, das 13h às 17h.

O Termo está sendo elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará com o participante e a outra será arquivada com os pesquisadores responsáveis.

CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito do estudo. Ficaram claros para mim quais são os procedimentos a serem realizados, os riscos, os benefícios e a garantia de esclarecimentos permanentes.

Entendi também que a minha participação é voluntária e que tenho garantia do acesso aos dados e que minhas dúvidas serão explicadas a qualquer tempo.

Entendo que meu nome não será publicado e será assegurado o meu anonimato.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e sei que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o andamento da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma.

Eu, por intermédio deste,

( ) CONCORDO, dou livremente meu consentimento para participar desta pesquisa.
( ) NÃO CONCORDO.

Local, _____ de _____ de _____.

_____
Assinatura do participante

_____
Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE B

Perguntas direcionadas aos TAEs

Aspectos Profissionais e Pessoais

1. Você sente que seu desempenho profissional melhorou no teletrabalho?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
2. O teletrabalho trouxe maior autonomia nas suas tarefas?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
3. Você tem acesso adequado às ferramentas necessárias para realizar seu trabalho remoto?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
4. Você sente que há mais dificuldade na comunicação com sua equipe?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
5. Você tem clareza das suas metas e demandas no teletrabalho?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
6. Você percebeu aumento da carga de trabalho/demandas após a adoção do teletrabalho?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
7. O teletrabalho tem prejudicado a colaboração com colegas?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
8. Você consegue separar bem o horário de trabalho do tempo pessoal?
   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
9. Você sente que sua produtividade é igual ou superior à do trabalho presencial?
   ( ) Igual
   ( ) Superior
   ( ) Prefiro não responder
10. Você recebe o mesmo nível de apoio da liderança trabalhando remotamente?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder

11. O teletrabalho impactou, positivamente, sua convivência familiar?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
12. Você sente que sua saúde mental melhorou com o trabalho remoto?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
13. Você sente mais solidão ou isolamento desde que iniciou o teletrabalho?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
14. O teletrabalho reduziu seu tempo de lazer?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
15. Você tem um ambiente adequado em casa para trabalhar?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
16. Você sente que tem mais tempo para cuidar da saúde física e mental no teletrabalho?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
17. O teletrabalho favorece a sua qualidade de vida?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
18. O trabalho remoto aumentou seu estresse diário?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
19. Você consegue manter sua rotina pessoal mesmo trabalhando de casa?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder
20. Você deseja continuar em teletrabalho?
    ( ) Sim
    ( ) Não
    ( ) Prefiro não responder

APÊNDICE C

Perguntas direcionadas aos gestores

Aspectos Profissionais

1. Os prazos de entrega das tarefas foram cumpridos com mais, igual ou menos eficiência no teletrabalho?

   ( ) Mais eficiência
   ( ) Igual eficiência
   ( ) Menos eficiência
   ( ) Prefiro não responder
2. A qualidade dos trabalhos entregues se manteve, melhorou ou piorou no teletrabalho?

   ( ) Se manteve
   ( ) Melhorou
   ( ) Piorou
   ( ) Prefiro não responder
3. Os colaboradores demonstraram autonomia para realizar as atividades remotamente?

   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
4. O alcance das metas propostas foi facilitado ou dificultado no teletrabalho?

   ( ) Facilitado
   ( ) Dificultado
   ( ) Prefiro não responder
5. O volume de entregas dos colaboradores permaneceu igual, aumentou ou diminuiu no teletrabalho?

   ( ) Permaneceu igual
   ( ) Aumentou
   ( ) Diminuiu
   ( ) Prefiro não responder

6. Houve melhoria na comunicação com a equipe durante o teletrabalho?

   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
7. Os colaboradores respeitam os horários de trabalho acordados para o teletrabalho?

   ( ) Sim
   ( ) Não
   ( ) Prefiro não responder
8. O comprometimento com as responsabilidades profissionais se manteve no teletrabalho por parte da equipe?

( ) Sim
( ) Não
( ) Prefiro não responder

9. O teletrabalho contribuiu para o aumento da produtividade da equipe?

( ) Sim
( ) Não
( ) Prefiro não responder

10. Se fosse para escolher, você preferiria a sua esquipe trabalhando presencialmente ou em teletrabalho?

( ) Presencialmente
( ) Em teletrabalho
( ) Prefiro não responder