



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FRANCISCO LUIZ PINHEIRO JUNIOR**

**ANÁLISE DO TELETRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA:  
UM NOVO PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

SOUSA/PB

2023

FRANCISCO LUIZ PINHEIRO JUNIOR

**ANÁLISE DO TELETRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA: UM NOVO  
PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande, como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

**Orientadora:** Profa. Dra. Jônica Marques Coura Aragão.

**SOUSA/PB**

**2023**

**FRANCISCO LUIZ PINHEIRO JUNIOR**

**ANÁLISE DO TELETRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA: UM NOVO  
PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Jônica Marques Coura Aragão  
Orientador  
UFCG/CCJS/PROFIAP

---

Prof. Dr. José Cezario de Almdeida  
Membro Externo  
UFCG/PPGSA/UAENF

---

Prof. Dr. Marco Antonio Costa Da Silva  
Membro Interno  
UFMS/Uninove/PROFIAP



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP / UFCG / CCJS

ATA DE DEFESA – DISSERTAÇÃO

**CANDIDATO (A): FRANCISCO LUIZ PINHEIRO JÚNIOR**

CPF: 974.351.553-49

NÍVEL: Mestrado Profissional (MP)

DATA DA DEFESA: 27/10/2023

HORÁRIO DE INÍCIO: 10:30 horas

TÉRMINO: 12:00 horas

LOCAL: Sala do *Google Meet*

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

NOME COMPLETO	CPF	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM	OBSERVAÇÃO
Dra. Jônica Marques Coura Aragão	931.281.934-87	Orientadora	PROFIAP/UFCG/CCJS	
Dr. Marco Antonio Costa da Silva	480.644.161-91	Membro Interno	UFMS/UNINOVE/PROFIAP	
Dr. José Cezário de Almeida	396.019.864-72	Membro Externo	PPGSA/UFCG	

TÍTULO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO: **ANÁLISE DO TELETRABALHO A PARTIR DA PANDEMIA: UM NOVO PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO.**

Em sessão pública, após exposição realizada no dia 27/10/2023, o candidato (a) foi arguido (a) oralmente pelos membros da banca, tendo a banca chegado ao seguinte resultado:

- Aprovado  
 Em exigência;  
 Indeterminado;  
 Reprovado.

Na forma regulamentar e conforme resolução da PRPG / UFCG 03/2016, foi lavrada a presente ata, que é abaixo assinada pelos membros da banca, na ordem acima relacionada, pelo candidato e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública.

Sousa, PB, 27 de outubro de 2023.

Assinaturas:

Presidente (orientador):  Documento assinado digitalmente  
JONICA MARQUES COURA ARAGAO  
Data: 27/10/2023 13:08:06-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Membro Interno:   Documento assinado digitalmente  
MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA  
Data: 07/11/2023 17:15:03-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

P654a

Pinheiro Junior, Francisco Luiz.

Análise do teletrabalho a partir da pandemia: um novo paradigma laboral no serviço público brasileiro / Francisco Luiz Pinheiro Junior. – Sousa, 2023.

151 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2022.

"Orientação: Profa. Dra. Jônica Marques Coura Aragão".

Referências.

1. Administração Pública. 2. Teletrabalho – Serviço Público Brasileiro. 3. Teletrabalho – Gestores – Benefícios e Desafios. 4. Pandemia da COVID-19 – Teletrabalho. I. Aragão, Jônica Marques Coura. II. Título.

CDU 35:349.24(043)

FRANCISCO, Luiz Pinheiro Junior. **Análise do Teletrabalho a Partir da Pandemia: Um Novo Paradigma Laboral no Serviço Público Brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Cariri - CE.

### **RESUMO**

O trabalho remoto ganhou muito destaque durante a pandemia da COVID-19, devido às medidas de distanciamento social implementadas para conter a disseminação do vírus. Esse modelo de trabalho apresenta desafios e oportunidades tanto para os empregadores quanto para os trabalhadores. O objetivo geral deste Trabalho de Conclusão Final (TCF) é analisar os efeitos do trabalho remoto na pandemia da COVID-19, bem como no período pós-pandemia, o fazendo com base em pesquisa de campo, quanti-qualitativa, de caráter exploratório, realizada na Pró-Reitoria de Administração da UFCA (Universidade Federal do Cariri), visando responder o seguinte problema de pesquisa: como os gestores e servidores públicos da Universidade Federal do Cariri – UFCA têm vivenciado o teletrabalho e quais são os impactos dessa modalidade de trabalho na sua qualidade de vida e produtividade laboral? Para responder a esse questionamento, realiza-se pesquisa bibliográfica e documental direta, mediante o emprego do método de abordagem dedutivo e método de procedimento sistêmico, auxiliado pelo método comparativo. Ao final da pesquisa empírica realizada, obteve-se como resultado: Características, perfil, sugestões, críticas, dentre outras informações relevantes. Com base nesses resultados foram propostas recomendações para gestores e servidores, através da elaboração de um produto técnico consubstanciado no Manual do Teletrabalho, que poderá ser utilizado no serviço público educacional, a fim de maximizar os benefícios e minimizar os desafios dessa modalidade laboral, que vem sendo utilizada em muitas atividades e que, certamente, continuará expandindo nos cenários laborais no Brasil e no mundo.

**Palavras-Chave:** pandemia; teletrabalho; benefícios; desafios.

FRANCISCO, Luiz Pinheiro Junior. **Analysis of Telework in the Context of the Pandemic: A New Labor Paradigm in the Brazilian Public Service.** Dissertation (Master's in Public Administration) - Professional Postgraduate Program in Public Administration (PROFIAP), Federal University of Cariri (UFCA), Cariri - CE.

## **ABSTRACT**

Remote work gained significant attention during the COVID-19 pandemic due to the implementation of social distancing measures to contain the spread of the virus. This work model presents challenges and opportunities for both employers and employees. The general objective of this Final Conclusion Paper (FCP) is to analyze the effects of remote work during the COVID-19 pandemic, as well as in the post-pandemic period, based on a quantitative-qualitative field research conducted at the Pro-Rectorate of Administration of UFCA (Federal University of Cariri). The research aims to answer the following research problem: How do managers and public servants at the Federal University of Cariri - UFCA experience remote work, and what are the impacts of this work modality on their quality of life and work productivity? To address this question, a bibliographic and direct documentary research is conducted, using the deductive approach and systematic procedure method, aided by the comparative method. At the end of the empirical research, the following results were obtained: Characteristics, profile, suggestions, criticisms, among other relevant information. Based on these findings, recommendations were proposed for managers and employees, through the elaboration of a technical product embodied in the Telework Manual, which can be used in the educational public service to maximize the benefits and minimize the challenges of this work modality, which is being utilized in many activities and will undoubtedly continue expanding in labor scenarios in Brazil and worldwide.

**KEYWORDS:** pandemic; remote work; benefits; challenges.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Características do Teletrabalho</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 – Equipamentos Tecnológicos</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3 – Indicadores do teletrabalho no Serviço Público Brasileiro</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4 – Etapas do Futuro do Serviço Público Brasileiro</b>	<b>51</b>
<b>Figura 5 – Medidas para melhoria do Teletrabalho no Serviço Público</b>	<b>58</b>
<b>Figura 6 - Desenvolvimento da Pesquisa</b>	<b>63</b>
<b>Figura 7 – Etapas do Futuro do Serviço Público Brasileiro</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8 – Medidas para melhoria do Teletrabalho no Serviço Público</b>	<b>81</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por cargo na Pró-reitora de Administração</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 2 - Participantes que trabalham em regime de teletrabalho desde o início da pandemia</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 3 - Avaliação da produtividade dos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 4 - Avaliação acerca do teletrabalho como modalidade laboral comum, adequada ao serviço público das IFES brasileiras</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 5 - Participantes que encontraram dificuldades no teletrabalho</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 6 - Participantes que receberam capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 7 - Opinião dos participantes sobre se sentirem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 8 Vantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 9 - Desvantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 10 - Distribuição dos participantes por cargo na Pró-reitora de Administração</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 11 - Avaliação da produtividade dos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 12 - Participantes que trabalham em regime de teletrabalho desde o início da pandemia</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 13 - Atividades realizadas pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 14 - Desafios enfrentados pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 15 - Participantes que receberam capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 16 - Opinião dos participantes sobre se sentirem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho</b>	<b>108</b>

<b>Gráfico 17 - Vantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	109
<b>Gráfico 18 - Desvantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho</b>	110
<b>Gráfico 19 - Perspectivas sobre o teletrabalho como um modelo de trabalho ambientalmente sustentável</b>	112

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Termos e Terminologias</b>	20
<b>Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público</b>	25
<b>Quadro 3 - Possíveis doenças e causas oriundas do teletrabalho</b>	59
<b>Quadro 4 - Percepção dos colaboradores e gestores sobre o teletrabalho na PROAD/UFCA</b>	119
<b>Quadro 5 - Distribuição dos cargos e setores dos participantes</b>	121
<b>Quadro 6 - Produtividade e desafios no teletrabalho</b>	123
<b>Quadro 7 - Sugestões para aprimorar o teletrabalho na PROAD/UFCA</b>	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID-19	Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
EaD	Educação a distância
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MEC	Ministério da Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PMSO	Plano Municipal de Saúde Ocupacional
RH	Recursos Humanos
SARS-CoV-2	Coronavírus causador da COVID-19
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TCF	Trabalho de Conclusão Final
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
WFH	Work from home (trabalho em casa)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>15</b>
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	ANÁLISE HISTÓRICA	16
<b>2.1.1</b>	<b>Definição e características do teletrabalho</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2</b>	<b>O impacto da pandemia na adoção do teletrabalho</b>	<b>23</b>
2.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	27
<b>2.2.1</b>	<b>Vantagens e desvantagens para o servidor</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Vantagens e desvantagens para as instituições</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Vantagens e desvantagens para a sociedade</b>	<b>33</b>
2.3	O PAPEL DO GERENCIAMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO TELETRABALHO NA UFCA\PROAD	34
<b>2.3.1</b>	<b>Preparação e capacitação dos gestores e servidores</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Ferramentas e tecnologias para o teletrabalho</b>	<b>38</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Monitoramento e avaliação do teletrabalho no Serviço Público brasileiro</b>	<b>39</b>
2.4	NOVO PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	44
2.5	TELETRABALHO E O FUTURO DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO.....	.48
2.6	NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TELETRABALHO	51
2.7	IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO	57
3	METODOLOGIA	58
3.1	TIPO DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO	58
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	60
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	62

3.4	RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	64
4	RESULTADOS	66
4.1	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO I	66
4.2	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO II	81
4.3	DISCUSSÃO	97
4.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	109
4.5	APRESENTAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO MAIS EFETIVA E SUSTENTÁVEL DO TELETRABALHO NA UFCA/PROAD	112
4.6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	113
4.7	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: APRESENTAÇÃO	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA GESTORES DA UFCA - ANÁLISE DO TELETRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES</b>	<b>144</b>
	<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES DA UFCA - ANÁLISE DO TELETRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 mudou drasticamente a forma como as organizações operam em todo o mundo, e o setor público não foi exceção. Com o objetivo de manter as operações em andamento e garantir a segurança dos trabalhadores, muitas instituições públicas recorreram ao teletrabalho como uma solução temporária. No entanto, a pandemia também apresentou uma oportunidade para examinar mais profundamente as implicações do teletrabalho para o serviço público brasileiro.

Embora o teletrabalho não seja uma novidade no setor privado, ele ainda é relativamente novo no setor público brasileiro. A implementação do teletrabalho em uma escala maior oferece aos gestores públicos um novo paradigma laboral a ser analisado. Ao mesmo tempo, existem várias questões importantes que precisam ser abordadas, como a efetividade do teletrabalho em relação à produtividade, a viabilidade para todas as categorias de servidores públicos e a segurança de dados em um ambiente remoto.

Nesse contexto, surge o problema da pesquisa: como os gestores e servidores públicos da Universidade Federal do Cariri - UFCA têm vivenciado o teletrabalho e quais são os impactos dessa modalidade de trabalho na sua qualidade de vida e produtividade. Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os efeitos do trabalho remoto na pandemia da COVID-19, bem como no período pós-pandemia, no âmbito da PROAD (Pró-Reitoria de Administração) da UFCA (Universidade Federal do Cariri), o fazendo com base em pesquisa de campo, quanti-qualitativa, de caráter exploratório.

Para alcançar esse propósito, adotar-se-á uma abordagem qualitativa, que compreende entrevistas com os servidores e gestores responsáveis pela implementação do teletrabalho em seus ambientes de trabalho. Adicionalmente, será aplicado um questionário *online* aos servidores da Universidade Federal do Cariri (UFCA) para coletar dados sobre suas experiências com o teletrabalho e suas percepções quanto ao impacto dessa modalidade em suas vidas profissionais e pessoais.

Com esse conjunto de informações, será possível compreender melhor como o teletrabalho está sendo adotado no setor público, quais são suas vantagens e desafios, e quais estratégias podem ser implementadas para uma gestão eficaz

dessa prática. Espera-se que esta pesquisa possa fornecer informações benéficas para gestores públicos que desejam implantar o teletrabalho em suas organizações e ajudar a melhorar a eficiência e eficácia do setor público brasileiro. Além disso, a pesquisa pode contribuir para a literatura existente sobre teletrabalho no setor público brasileiro e apresentar uma base para futuras pesquisas nessa área.

Diversos estudiosos têm se debruçado sobre o tema do teletrabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19 ter transformado a forma como as atividades laborais são desempenhadas. Destacam que o teletrabalho pode proporcionar maior flexibilidade e autonomia aos trabalhadores, possibilitando que as atividades sejam realizadas em qualquer lugar, desde que haja acesso à internet e aos recursos necessários. No contexto específico do serviço público brasileiro, o teletrabalho também se tornou uma opção viável para muitas instituições, como a Universidade Federal do Cariri (UFCA). Nesse sentido:

Constatamos que a gestão do tempo no teletrabalho não é descolada da gestão da vida apenas porque o domicílio torna-se espaço produtivo, mas também porque o engajamento subjetivo demandado do indivíduo no teletrabalho envolveria a integralidade das esferas de atuação em que está inserido (ALVES, 2008, p. 212).

Como observado pelo autor, “a gestão do tempo no teletrabalho não é descolada da gestão da vida”; desse modo, tanto benefícios quanto dificuldades podem surgir com a adoção desse modelo de trabalho. Segundo Araújo e Santos (2020), será necessário repensar a gestão pública para que o teletrabalho seja implementado de forma efetiva, garantindo tanto a produtividade dos servidores quanto a qualidade dos serviços prestados à população.

Diante disso, é importante compreender melhor como o teletrabalho tem sido adotado nas instituições públicas brasileiras, especialmente a partir da pandemia de COVID-19. A análise dos resultados dessa pesquisa pode contribuir para aprimorar a gestão pública e fornecer subsídios para a adoção de políticas mais efetivas e adequadas à nova realidade laboral.

A presente pesquisa sobre a análise do teletrabalho a partir da pandemia e o novo paradigma laboral no serviço público brasileiro será organizada em cinco capítulos saber. O primeiro capítulo será a Introdução, que tem como objetivo



contextualizar o tema e apresentar a justificativa da relevância da pesquisa, bem como definir o problema, além dos objetivos gerais e específicos do trabalho.

O segundo capítulo consistirá no referencial teórico, onde serão apresentados os principais elementos conceituais que permeiam a pesquisa, além de uma contextualização histórica do tema, vantagens e desvantagens do teletrabalho para os servidores, instituições e sociedade. Será abordado, ainda, o cenário atual do teletrabalho na administração pública e na universidade pública.

O terceiro capítulo explicará a metodologia empregada, onde serão descritos métodos e técnicas, indicado o tipo de análise e os procedimentos utilizados durante a pesquisa, e bem como a definição das categorias de análises de conteúdos que permitirão o desenvolvimento do capítulo seguinte.

O quarto capítulo serão apresentados os resultados e discussões, onde se apresentará a análise dos dados coletados e tratados, possibilitando a construção da resposta ao problema da pesquisa, a partir da compreensão das vantagens e desvantagens dessa modalidade, bem como o contexto da pandemia.

Por fim, o quinto capítulo que consistirá nas considerações finais, onde serão apresentadas as observações extraídas da pesquisa, o cumprimento dos objetivos do estudo e as sugestões para estudos futuros em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a fim de que estas possam desenvolver práticas e políticas de implementação do teletrabalho.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A pandemia de COVID-19 trouxe mudanças significativas para a forma como as pessoas trabalham em todo o mundo, e o teletrabalho passou a ser uma realidade para muitos servidores públicos brasileiros. Ainda não há muitos estudos que se aprofundem na análise dos aspectos positivos e negativos do teletrabalho na administração pública brasileira, bem como nas medidas adotadas pelas instituições para garantir a segurança de dados e a saúde mental dos servidores. Além disso, a UFCA, como uma instituição de ensino superior e de pesquisa, possui particularidades em relação ao teletrabalho que precisam ser consideradas neste cenário de pesquisa

Assim, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna, contribuindo para a compreensão do novo paradigma laboral no setor público brasileiro e para a elaboração de recomendações para uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho. A investigação permitirá a identificação de desafios e possibilidades para a implementação do teletrabalho no setor público e a elaboração de recomendações que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos e para o aumento da produtividade no ambiente de trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os efeitos do teletrabalho na pandemia da COVID-19, bem como no pós-pandemia, no âmbito da PROAD/UFCA.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar a percepção dos gestores da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público;
- Investigar a percepção dos servidores públicos da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público;
- Identificar as vantagens e desafios do uso do teletrabalho na administração pública, com destaque para a UFCA;
- Identificar as medidas adotadas pela UFCA para garantir a segurança de dados institucionais e pessoais, bem como a saúde mental dos servidores que estão em regime de teletrabalho;
- Apontar diretrizes para a implementação eficaz e duradoura do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, com base nos resultados da pesquisa, por meio do Produto Técnico Tecnológico (PTT), que se materializa em um relatório sobre a adoção do teletrabalho no recorte espacial estabelecido para a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa a proporcionar um entendimento mais aprofundado e contextualizado sobre o tema central desta pesquisa. Inicia-se com a conceituação do teletrabalho, que se apresenta como uma modalidade inclusiva ao mercado de trabalho, permitindo a realização de atividades laborais fora do ambiente convencional. A adoção em larga escala do teletrabalho gerou desafios e oportunidades para os órgãos públicos.

Este referencial teórico apresenta a história do teletrabalho no serviço público e as limitações e resistências à sua adoção. Em seguida, são analisados os desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do teletrabalho durante a pandemia, bem como as oportunidades geradas pela adoção em larga escala do teletrabalho. São destacadas as vantagens do teletrabalho, como a flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos, que melhoram a qualidade de vida dos servidores públicos e possibilitam a ampliação do alcance e da efetividade dos serviços prestados.

No entanto, também são apontados desafios que devem ser enfrentados no pós-pandemia, como a readequação das estruturas organizacionais para o teletrabalho, a gestão de equipes e avaliação de desempenho em regime de teletrabalho, e a garantia da qualidade dos serviços prestados nesse regime. Em suma, o referencial teórico tem como objetivo contribuir para o entendimento dos desafios e oportunidades gerados pelo teletrabalho.

### 2.1 ANÁLISE HISTÓRICA

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou home office, tem sido amplamente adotado em todo o mundo como uma resposta à pandemia de COVID-19. Essa forma de trabalho, que envolve realizar as atividades profissionais de casa ou de qualquer outro local fora do escritório, surgiu como uma medida de segurança para evitar a propagação do vírus. No contexto do serviço público brasileiro, o teletrabalho se tornou um novo paradigma laboral que trouxe mudanças significativas na forma como o trabalho é realizado.

Antes da pandemia, o teletrabalho era uma prática pouco difundida no serviço público brasileiro. No entanto, com a chegada da COVID-19, foi necessário adotar

medidas emergenciais para garantir a continuidade das atividades do governo. Nesse sentido, o teletrabalho emergiu como uma solução viável para manter os servidores públicos em atividade, mesmo diante do isolamento social necessário.

Trabalhadores e gestores foram impelidos a adquirir habilidades afetivas para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, aprender a regular os tempos de trabalho e descanso, equilibrar as atividades do trabalho com as domésticas e regular os diversos estados afetivos que o isolamento exacerbou (OLIVEIRA, 2021, p. 2).

O teletrabalho no serviço público brasileiro traz benefícios tanto para os servidores quanto para a administração pública. Segundo Silva (2021), "o trabalho remoto no setor público permite uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional, reduzindo o estresse e melhorando a qualidade de vida dos servidores". Além disso, o teletrabalho reduz custos operacionais para a administração, como gastos com infraestrutura e transporte, e contribui para a preservação do meio ambiente, ao diminuir o número de deslocamentos diários.

Diversos órgãos governamentais que utilizam ou já utilizam o teletrabalho geralmente podem observar o uso de normativas internas que estabelecem normas e condições que precisam ser verificadas pelas autoridades reguladoras do teletrabalho para torná-lo mais eficaz e produtivo em comparação ao trabalho presencial. De acordo com Oliveira:

Trabalhadores e gestores foram impelidos a adquirir habilidades afetivas para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, aprender a regular os tempos de trabalho e descanso, equilibrar as atividades do trabalho com as domésticas e regular os diversos estados afetivos que o isolamento exacerbou (OLIVEIRA, 2021, p. 2)

A pandemia trouxe à tona a necessidade de repensar os modelos tradicionais de trabalho no serviço público brasileiro. O objetivo é melhorar continuamente a qualidade do trabalho, Joel Kugelmass (1996, apud, MEDEIRO, 2018, p.08) afirma que:

[...]trabalho flexível (teletrabalho) melhora a produtividade e é ele que melhora a moral do empregado e a satisfação no trabalho: as pessoas que estão satisfeitas com suas condições de trabalho provavelmente trabalham mais, melhor e por mais tempo.

Dado o exposto, a pandemia de COVID-19 foi um catalisador para a adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro. Essa nova forma de trabalho trouxe

mudanças significativas na cultura organizacional, permitindo conciliação entre vida pessoal e profissional, redução de custos e uma maior flexibilidade laboral. Embora existam desafios a serem superados, o teletrabalho no serviço público pode ser visto como um avanço rumo a modelos mais modernos e eficientes de trabalho.

Embora o teletrabalho tenha se popularizado durante a pandemia de COVID-19, há alguns eventos históricos em que essa forma de trabalho já se apresentava como importante ou foi explorada em determinados contextos. Abaixo estão alguns exemplos:

- **Revolução Industrial:** Durante a Revolução Industrial, no século XVIII e XIX, algumas formas iniciais de teletrabalho surgiram. Por exemplo, os artesãos que trabalhavam em casa produzindo mercadorias para venda, como tecelãs e costureiras, realizavam seu trabalho remotamente.
- **Anos 70:** Com o avanço das tecnologias de comunicação, como fax e telefone, surgiram os primeiros experimentos de teletrabalho em algumas empresas, principalmente nos setores de vendas e marketing. Empresas começaram a permitir que seus funcionários trabalhassem remotamente, reduzindo a necessidade de estarem presentes fisicamente no escritório.
- **Anos 80:** Com o advento dos computadores pessoais e da internet, o teletrabalho começou a se expandir em várias áreas. Profissionais como programadores, escritores e tradutores passaram a realizar suas tarefas de forma remota, aproveitando a conectividade online para colaboração e comunicação com colegas de trabalho.
- **Desenvolvimento de tecnologias de comunicação:** A evolução contínua das tecnologias de comunicação, como videoconferências, e-mail, compartilhamento de arquivos em nuvem e aplicativos de mensagens instantâneas, proporcionou uma infraestrutura mais robusta para o teletrabalho. Isso permitiu que as pessoas se comunicassem e colaborassem de forma eficiente, independentemente da sua localização física.
- **Globalização e trabalho freelance:** Com o aumento da globalização e a demanda por serviços especializados em todo o mundo, o teletrabalho se tornou uma opção viável para profissionais independentes e freelancers. Esses trabalhadores podem oferecer seus serviços remotamente para

clientes em diferentes países, graças às ferramentas de comunicação e plataformas online disponíveis.

Esses eventos históricos destacam como o teletrabalho já estava presente em várias formas antes da pandemia de COVID-19, mostrando a sua importância e como foi evoluindo ao longo do tempo. A pandemia apenas acelerou e ampliou a adoção dessa prática em diversos setores e organizações.

### 2.1.1 Definição e características do teletrabalho

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que se caracteriza pela realização das atividades laborais fora do ambiente convencional de trabalho, em que o trabalhador utiliza as tecnologias de informação e comunicação para desenvolver suas tarefas. Com a pandemia da Covid-19, o teletrabalho tornou-se uma alternativa para as organizações manterem suas atividades e garantirem a segurança de seus funcionários. O objetivo do teletrabalho é permitir que as pessoas continuem suas atividades profissionais remotamente, propondo a mudança do ambiente de trabalho da empresa para o domicílio. A conceituação mais comumente usada na pesquisa refere-se à definição de onde os trabalhadores vivem fora do domínio físico de uma organização. No entanto, existem termos e conjuntos de dados conflitantes que afetam a determinação precisa desse universo, muitos dos quais são apresentados em inglês Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Termos e Terminologias**

<i>Teletrabalho</i>		<i>Remote Working</i>
<i>Teleworking</i>		<i>Home-based working</i>
<i>Networking</i>		<i>Mobile Working</i>
<i>Flexible Working</i>		<i>Electronic cottage</i>
<i>Homeworking</i>		<i>Virtual organization</i>

Fonte: Mendonça (2010)

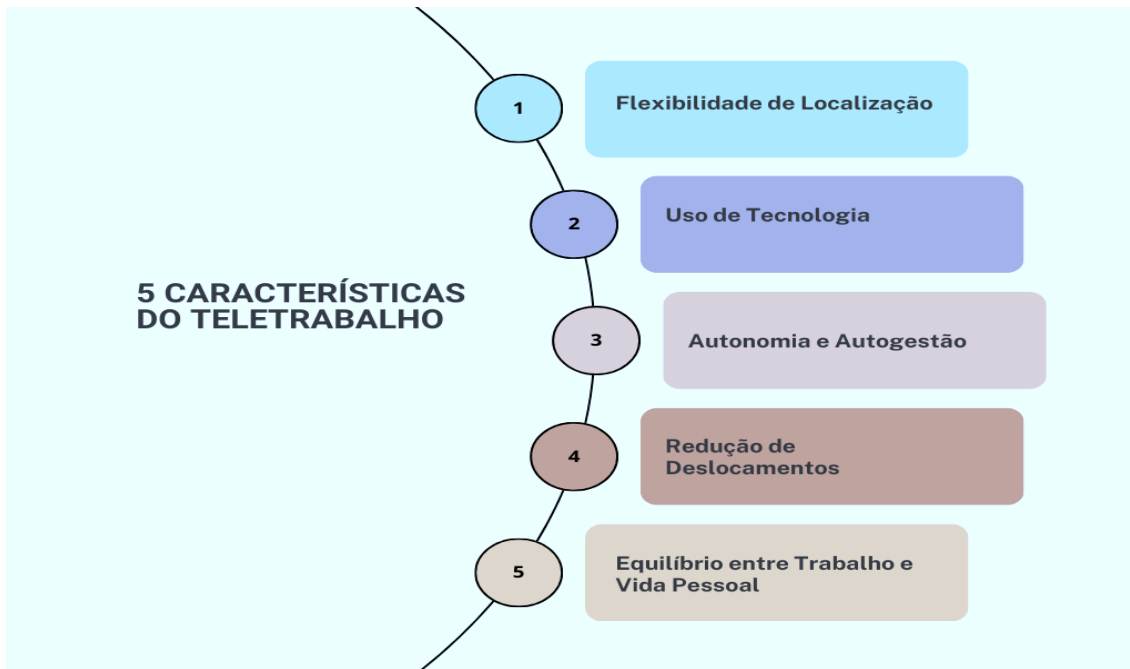
Segundo a definição da Organização Internacional do Trabalho – OIT (1986 apud PRETTI, 2018, p. 93), teletrabalho é “um tipo de trabalho realizado longe das sedes e/ou centros de produção onde a separação física é possível e requer o uso de novas tecnologias para facilitar a comunicação”. Assim, o teletrabalho na pandemia transformou as dinâmicas do trabalho e evidenciou a necessidade de uma maior flexibilidade e adaptação por parte das organizações e dos trabalhadores. Com a adoção do teletrabalho, o trabalhador passou a ter mais autonomia na realização das atividades e a gerenciar melhor seu tempo, o que pode levar a uma maior produtividade Marcolino, afirma que:

Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado a distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral. (MARCOLINO et al., 2021).

No entanto, é importante destacar que a adoção do teletrabalho durante a pandemia também trouxe desafios para os trabalhadores, como a necessidade de equilibrar as atividades laborais e pessoais em um mesmo espaço. Além disso, a falta de infraestrutura adequada pode prejudicar a realização das atividades e causar impactos na saúde mental dos trabalhadores. Assim, o teletrabalho na era da pandemia apresenta tanto oportunidades quanto desafios para o serviço público, tornando-se importante discutir suas implicações e buscar soluções para tornar essa modalidade de trabalho mais eficiente e segura para os trabalhadores e para as organizações.

Para exemplificar isso, é necessário ressaltar as nuances da atividade laboral e suas características, como podemos observar na figura 1, abaixo:

**Figura 1 – Características do Teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O teletrabalho é uma forma de trabalho remoto, que se tornou cada vez mais comum na era da tecnologia digital e da globalização. Esse modelo de trabalho permite que os servidores realizem suas atividades a partir de um local diferente do estabelecimento físico da instituição, utilizando tecnologias de informação e comunicação para se comunicar com seus colegas e superiores. Diversos autores têm abordado o tema do teletrabalho, tentando definir suas características e vantagens. Segundo Moreno et al. (2018), o teletrabalho é uma forma de trabalho flexível, que permite ao trabalhador executar suas tarefas de maneira remota. Essa flexibilidade permite que os trabalhadores conciliem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais, além de reduzir o tempo e os custos com deslocamento para o trabalho.

Por outro lado, Filardi, Castro, & Zanini (2020) definem o teletrabalho como um modelo de trabalho que implica em uma mudança significativa nas relações de trabalho, com implicações tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Para esses autores, o teletrabalho pode ser visto como um instrumento de gestão para as empresas, que buscam aumentar sua produtividade e reduzir seus custos com espaço físico e infraestrutura. De acordo com (COSTA, 2013), o teletrabalho



também pode ser entendido como uma forma de trabalho baseada em resultados, em que o foco é o resultado do trabalho realizado pelo funcionário, e não o tempo que ele passa no escritório. Nesse modelo, os trabalhadores têm maior autonomia e responsabilidade, e precisam gerenciar seu próprio tempo e recursos para alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

Outra característica importante do teletrabalho é a possibilidade de trabalhar em horários flexíveis, o que pode ajudar a conciliar as responsabilidades profissionais e pessoais. De acordo com Rocha e Amador (2018, p. 153), essa flexibilidade de horários é uma das principais razões pelas quais os funcionários adotam o teletrabalho, já que permite que eles organizem seu trabalho em torno de suas necessidades e prioridades pessoais. No entanto, é importante destacar que o teletrabalho também pode apresentar desafios e desvantagens para os trabalhadores. Por exemplo, a falta de interação social e o isolamento podem afetar a motivação e o bem-estar dos funcionários que trabalham em casa, como aponta Leite (2019, p. 332). Além disso, a gestão do tempo e a separação entre vida pessoal e profissional podem ser mais difíceis para os servidores que trabalham em casa.

Dado o exposto, é importante destacar que o teletrabalho pode trazer benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições. Segundo Cassar (2017), o teletrabalho pode aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários, além de reduzir o absenteísmo e o estresse relacionado ao trabalho. Para as empresas, o teletrabalho pode reduzir os custos com infraestrutura e aumentar a produtividade dos funcionários.

Cassar (2017, p. 666) apóia a visão:

Normalmente, o empregado que trabalha na sua própria casa não tem qualquer controle de jornada e, por isso, impera a presunção de exclusão do Capítulo “Da Duração do Trabalho”. Se, entretanto, o patrão exigir-lhe número mínimo de produção diária ou, por outros meios, conseguir controlar sua jornada, o empregado terá direito ao capítulo em estudo. Assim, de fato, fazer horas extras e/ou noturnas, receberá por elas.

A definição também esclarece a questão da jornada de trabalho em teletrabalho. Em muitos casos, os teletrabalhadores não têm controle direto sobre sua jornada de trabalho e podem ser excluídos do capítulo Jornada de Trabalho. No entanto, a aplicação das regras de horário de trabalho é relevante quando os empregadores estabelecem requisitos diários de produção ou usam meios para

controlar o deslocamento dos funcionários. Isso significa que os funcionários têm direito a horas extras e turnos noturnos e são devidamente pagos por essas horas extras. A definição de teletrabalho considera, assim, tanto a natureza do trabalho remoto como as implicações associadas ao horário de trabalho, garantindo direitos e condições adequadas aos trabalhadores que trabalham nesta modalidade.

### **2.1.2 O impacto da pandemia na adoção do teletrabalho**

O impacto da pandemia de Covid-19 foi sentido em diferentes setores da sociedade e da economia, incluindo o mercado de trabalho. Com o aumento dos casos da doença e a necessidade de distanciamento social, muitas empresas e organizações tiveram que adotar medidas para manter a continuidade de suas atividades, incluindo a adoção do teletrabalho. Segundo Antuhnes e Fisher, (2020), a pandemia acelerou a implementação do teletrabalho em muitas empresas e organizações, que tiveram que se adaptar rapidamente a essa nova forma de trabalho para garantir a segurança dos seus servidores e manter a produtividade. Para muitas empresas, o teletrabalho se tornou uma ferramenta essencial para garantir a continuidade de suas atividades durante a pandemia.

A adoção do teletrabalho durante a pandemia teve um impacto significativo nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos das empresas e organizações. Segundo Sobratt (2020), a pandemia trouxe à tona a necessidade de repensar a forma como as empresas gerenciam seus funcionários e suas atividades, com a adoção de novas tecnologias e a flexibilização do local de trabalho. Por outro lado, a adoção do teletrabalho também tem gerado novos desafios para as empresas e organizações, especialmente em relação à gestão de equipes remotas e à manutenção da produtividade e da qualidade do trabalho. Dessa maneira, a implementação do teletrabalho durante a pandemia tem exigido das empresas e organizações um maior investimento em tecnologia e infraestrutura, bem como uma mudança na cultura organizacional e na gestão de recursos humanos.

Diante desse contexto, é importante que as empresas e organizações estejam preparadas para lidar com os desafios e oportunidades gerados pela adoção do teletrabalho durante a pandemia. Isso inclui a adoção de políticas claras e eficazes de teletrabalho, o investimento em tecnologia e infraestrutura adequadas, bem como a capacitação dos funcionários para trabalhar de forma remota. Além disso, é

fundamental que sejam realizadas avaliações constantes do desempenho dos servidores e da eficácia das políticas de teletrabalho, de forma a garantir a qualidade e a produtividade do trabalho remoto.

Segue abaixo o Quadro 2 que ilustra as vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público, sob as perspectivas da organização, do teletrabalhador e da sociedade:

### **Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público**

PERSPECTIVAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Organização</b> - Redução de custos com infraestrutura, manutenção e deslocamento dos funcionários; -	Aumento da produtividade e eficiência dos funcionários; Possibilidade de contratar funcionários de outras regiões, sem a necessidade de deslocamento;	Dificuldade de comunicação e integração entre os funcionários e com os gestores; - Possíveis problemas de segurança da informação e dados sensíveis; Dificuldade e monitoramento e avaliação do trabalho realizado;
Melhoria da qualidade de vida dos funcionários e redução do absenteísmo; Possibilidade de sobrecarga de trabalho para os teletrabalhadores; - Flexibilidade de horários e autonomia na organização do trabalho;	Adaptação às novas demandas do mercado e às necessidades dos funcionários;  Melhoria da qualidade de vida dos funcionários e redução do absenteísmo; .	Possibilidade de sobrecarga de trabalho para os teletrabalhadores - Possíveis dificuldades em garantir a igualdade de oportunidades entre os teletrabalhadores e os funcionários presenciais - Dificuldade em estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional;
Redução de custos com transporte e alimentação fora de casa; - Possíveis dificuldades em lidar com a solidão e isolamento social	Possibilidade de trabalhar em ambiente confortável e livre de distrações; - Possíveis problemas de saúde relacionados ao sedentarismo e má postura; Maior qualidade de vida e tempo livre para atividades pessoais;	Possíveis dificuldades em lidar com as demandas e pressões do trabalho sem a presença física dos colegas e gestores
<b>Sociedade</b> - Redução do trânsito e da poluição gerada pelo deslocamento dos funcionários; - Possível agravamento das desigualdades sociais, em função da necessidade de ter acesso a recursos e tecnologias para trabalhar;	Possibilidade de maior inclusão de pessoas com deficiência e idosos no mercado de trabalho; - Possíveis impactos negativos na economia local, em função da redução do movimento e consumo gerados pelo deslocamento dos trabalhadores;	Possíveis dificuldades em garantir a segurança e privacidade dos dados e informações;  Possíveis impactos negativos na economia local, em função da redução do movimento e consumo gerados pelo deslocamento dos trabalhadores
Melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores; 	Adaptação às novas demandas do mercado e às necessidades da sociedade;	Possíveis dificuldades em garantir a igualdade de oportunidades entre os teletrabalhadores e os funcionários presenciais.

Fonte: Autoria própria (2023)

Ademais, o teletrabalho pode levar a uma diminuição da socialização e integração do trabalhador com a equipe, o que pode resultar em dificuldades de comunicação e coordenação de atividades em equipe (ZENDESK, 2023). Outra desvantagem apontada é a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional,

já que o trabalhador pode ter menos acesso a treinamentos e capacitações oferecidos pela organização. Apesar das desvantagens apontadas, é importante destacar que muitos trabalhadores têm relatado maior satisfação e qualidade de vida com o teletrabalho, mesmo em meio aos desafios enfrentados. Cabe às organizações implementar medidas para minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens do teletrabalho, garantindo assim um ambiente de trabalho saudável e produtivo para seus trabalhadores.

No Brasil, o teletrabalho ou trabalho remoto é uma alternativa crescente para muitos setores, inclusive o público. As mudanças trazidas pela pandemia do COVID-19 estimularam ainda mais esse tipo de trabalho e geraram debates sobre seus prós e contras. Nesse contexto, é importante examinar as percepções de pesquisadores como Fincato (2020), Belmonte (2022), Moreira (2019) e Ramos (2020) sobre esse assunto.

- Maior flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal: Um dos benefícios destacados pelos pesquisadores é que os funcionários públicos podem desempenhar suas funções com mais flexibilidade para atender às suas necessidades individuais. O teletrabalho melhora o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, aumenta a satisfação no trabalho e melhora a qualidade de vida (FINCATO, 2020).
- Redução do deslocamento e melhoria da qualidade de vida: O teletrabalho também ajuda os policiais a reduzir o deslocamento diário, reduzindo o congestionamento do trânsito e o tempo perdido no deslocamento. Além disso, não se deslocar fisicamente ajuda a reduzir o estresse dos funcionários e melhorar a qualidade de vida (BELMONTE, 2022).
- Maior produtividade e eficiência: Estudos mostram que trabalhar em casa pode levar ao aumento da produtividade dos funcionários públicos. A capacidade de trabalhar de forma contínua e ininterrupta em um ambiente mais confortável promove foco e eficiência no trabalho (MOREIRA, 2019).
- Risco de Isolamento e Dificuldades no Trabalho em Equipe: O teletrabalho pode acarretar isolamento social e dificuldades no trabalho em equipe para alguns funcionários. Algumas atividades e projetos podem ser baseados na interação face a face, e essa falta de interação pode levar a desafios de colaboração (MOREIRA, 2019).

- Tecnologia e restrições de acesso: O sucesso do teletrabalho no setor público também depende da disponibilidade de tecnologia apropriada e acesso de qualidade à Internet para todos os funcionários. A falta de infraestrutura pode prejudicar a eficácia do trabalho remoto (RAMOS, 2020).
- Equilíbrio entre trabalho e descanso: Finalmente, como as autoridades podem achar difícil estabelecer uma linha clara entre trabalho é importante observar que isso pode levar a um desequilíbrio de (FINCATO, 2020).

Em suma, o teletrabalho trouxe diversos benefícios, como maior flexibilidade e melhoria na qualidade de vida dos funcionários. No entanto, também pode criar problemas de gerenciamento, comunicação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Adotar esta forma de trabalho requer uma análise cuidadosa e medidas para superar os problemas.

## 2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

### 2.2.1 Vantagens e desvantagens para o servidor

O teletrabalho se tornou uma realidade para muitos servidores públicos devido à pandemia da COVID-19, que exigiu medidas de distanciamento social e restrições de mobilidade. Essa mudança abrupta na forma como o trabalho é realizado trouxe consigo uma série de vantagens e desvantagens para os servidores envolvidos. Neste texto analítico, abordaremos esses aspectos, com referências específicas à pandemia.

O teletrabalho como parte do novo paradigma de trabalho durante a pandemia da COVID-19 apresenta vantagens e desvantagens únicas para os trabalhadores desse ambiente. Um dos benefícios de trabalhar em casa é a flexibilidade do ambiente de trabalho. As atividades podem ser realizadas remotamente, permitindo aos servidores coordenar seus horários de trabalho com as exigências acadêmicas e responsabilidades pessoais, promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, o teletrabalho reduziu o tempo de deslocamento diário dos executivos e eliminou as idas aos campus universitários, por exemplo. Isso

economiza tempo e recursos e ajuda a proteger o meio ambiente, reduzindo as emissões de poluentes.

Outro benefício relacionado é o potencial ganho de produtividade. A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho permite que os servidores criem um ambiente de trabalho adequado às suas preferências e necessidades, aumentando seu foco e eficiência nas atividades acadêmicas. No entanto, o teletrabalho nas instituições também apresenta desafios especiais. A falta de interação face a face com colegas e alunos pode levar ao isolamento social e reduzir o envolvimento do corpo docente na comunidade acadêmica. A colaboração em projetos de pesquisa e atividades acadêmicas pode ser dificultada pela distância física, e manter uma comunicação efetiva requer o uso de ferramentas e estratégias adequadas.

Outra desvantagem está relacionada à adaptação da tecnologia. Nem todos os servidores têm igual acesso aos recursos e tecnologias necessárias para um trabalho remoto eficiente, o que pode acarretar desigualdades e dificuldades no desenvolvimento equitativo da atividade acadêmica. Além disso, trabalhar remotamente pode exigir mais disciplina e habilidades de gerenciamento de tempo dos seus funcionários. A sobreposição de trabalho e vida pessoal pode criar cargas de trabalho excessivas e impactar negativamente a saúde e o bem-estar mental dos funcionários.

Assim, o teletrabalho nas instituições públicas durante a pandemia da COVID-19 esfacelou vantagens como flexibilidade, redução do tempo de deslocamento e possíveis ganhos de produtividade. No entanto, para garantir que o teletrabalho fosse um regime de trabalho eficaz e equitativo para os servidores que exercerem alguma função, foi necessário enfrentar os desafios de isolamento social, comunicação, adaptação técnica e gestão do tempo.

Diante do exposto, trabalhar em casa durante a pandemia da COVID-19 possibilitou benefícios significativos como segurança e flexibilidade, mas também apresentou desafios como falta de interação social e dificuldades de comunicação. Diante dessas questões, é importante encontrar soluções que estabeleçam um equilíbrio entre as necessidades individuais dos servidores públicos e os objetivos da instituição.

### **2.2.2 Vantagens e desvantagens para as instituições**

As instituições também enfrentaram uma série de vantagens e desvantagens ao adotar o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. Nesta análise, discutiremos esses aspectos, considerando o contexto pandêmico. Durante a pandemia, o teletrabalho permitiu que os órgãos públicos continuassem funcionando com restrições e medidas de distanciamento social. Esta forma de trabalhar permitiu-nos manter o nosso serviço e evitar perturbações significativas. Além disso, o teletrabalho tem ajudado a reduzir os riscos de contaminação dos servidores públicos e garantir sua segurança e bem-estar

Conforme estudos de Silva et al. (2021, p.85):

A satisfação no trabalho é um dos maiores desafios que os gestores encontram no seu contexto de atuação, devido à subjetividade do construto que depende da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. A utilização do teletrabalho tem proporcionado às instituições públicas maior flexibilidade na organização do seu trabalho e permite a sua adaptação às novas necessidades da pandemia. Isso inclui implementar planos de contingência, reestruturar equipes e adotar práticas mais eficientes (Moreira, 2019).

Porém, a introdução do teletrabalho durante a pandemia também criou desafios para as instituições públicas. Um dos principais desafios tem sido a necessidade de adaptação rápida e eficiente para que os servidores tenham a tecnologia e os recursos de conexão adequados para realizar suas atividades remotamente (HAU e TODESCAT, 2018). Além disso, gerenciar equipes remotamente pode ser um desafio para instituições educacionais. A comunicação e a coordenação entre os membros da equipe podem ser prejudicadas, exigindo o desenvolvimento de novas estratégias de monitoramento e diálogos (MELO, 2020). A falta de interação face a face também pode afetar negativamente a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os servidores. Outra desvantagem é que pode ser difícil manter a cultura organizacional e fortalecer os vínculos entre os funcionários. Os ambientes pessoais de trabalho permitem construir relações interpessoais e fomentar o sentimento de pertença a uma organização, que pode ser comprometido no teletrabalho.

Em síntese, a introdução do teletrabalho pelas instituições públicas durante a pandemia da COVID-19 trouxe benefícios significativos, como continuidade das atividades e proteção dos empregados. Mas também trouxe desafios: a necessidade de se adaptar à tecnologia, gerenciar equipes remotamente e manter a cultura



organizacional. A compreensão desses pontos fortes e fracos ajudará a projetar estratégias eficazes de teletrabalho no setor público, tanto durante a pandemia quanto em cenários futuros de trabalho.

Dentre os benefícios:

- Continuidade das Atividades: O teletrabalho permitiu que os órgãos públicos continuassem funcionando durante a pandemia, apesar das restrições e medidas de distanciamento social. Isso evitou interrupções significativas nos serviços públicos.
- Redução do risco de contágio: O teletrabalho permitiu que os servidores públicos evitassem aglomerações e contato físico com os colegas, reduzindo o risco de contrair o vírus.
- Maior flexibilidade e adaptabilidade: O trabalho remoto deu às instituições de ensino a flexibilidade para se adaptar rapidamente às novas necessidades criadas pela pandemia. Isso inclui implementar planos de contingência, mudar estruturas organizacionais e implementar práticas mais eficientes.
- Melhor satisfação no trabalho: Estudos como Silva et al. (2021) apontam que o teletrabalho pode contribuir para a satisfação profissional do servidor, resultando em maior autonomia e bem-estar mental.

Por outro lado, as desvantagens para as instituições são:

- Necessidade de Adaptação à Tecnologia: A rápida mudança para o home office durante a pandemia tem exigido de as instituições fornecer aos servidores os recursos tecnológicos e de conectividade adequados, o que pode ser logístico e financeiramente desafiador.
- Gestão Remota de Equipes: A gestão remota de equipes pode ser mais complexa, exigindo o desenvolvimento de novas estratégias de monitoramento, comunicação e engajamento dos funcionários.
- Impacto na colaboração e compartilhamento de conhecimento: A falta de interação face a face pode afetar negativamente a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe. Muitas vezes acontece naturalmente em um ambiente de trabalho físico.
- Desafios na manutenção da cultura: O teletrabalho pode dificultar a manutenção da cultura, a integração de novas contratações e o fortalecimento dos vínculos entre os funcionários.

É importante ter em mente que esses exemplos podem variar dependendo da cultura organizacional, do tipo de atividades desenvolvidas e da capacidade de adaptação de cada instituição. Compreender esses aspectos é fundamental para desenvolver uma estratégia eficaz de teletrabalho no setor público.

### **2.2.3 Vantagens e desvantagens para a sociedade**

O teletrabalho também pode ser uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho de pessoas com mobilidade reduzida. Por exemplo, pessoas com deficiência e idosos podem trabalhar produtivamente sem barreiras de mobilidade (FERREIRA, 2011). O teletrabalho também oferece oportunidades de emprego em áreas remotas e com poucos empregos. Isso contribui para uma maior inclusão e diversificação das oportunidades de emprego em todo o país (CLAUDINO et al., 2021). No entanto, o teletrabalho também traz desvantagens para a sociedade. Um deles é a dificuldade de manter relações sociais. A falta de interação face a face pode levar ao isolamento social e afetar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (SANTOS, 2021). A comunicação e a colaboração entre equipes também podem ser afetadas pelo trabalho remoto. A distância física pode complicar o compartilhamento de informações e a coordenação de projetos, e garantir uma comunicação eficaz requer o uso de ferramentas e estratégias adequadas (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Outra desvantagem é o aumento potencial da jornada de trabalho e a dificuldade de delimitar o trabalho e a vida pessoal. A falta de separação física entre o ambiente de trabalho e a casa pode levar a mais tempo e compromissos de trabalho, afetando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, trabalhar remotamente envolve questões de segurança e privacidade. Trabalhar remotamente pode expor informações confidenciais da empresa ao risco de violação de dados e ataques cibernéticos, e mitigar esses riscos requer medidas de segurança adequadas.

Com base nesse entendimento, Jorge Luiz Souto Maior (2003, p. 298) afirma:

A tecnologia fornece à sociedade meios mais confortáveis de viver, e elimina, em certos aspectos, a penosidade do trabalho, mas, fora de padrões responsáveis, pode provocar desajustes na ordem social, cuja correção requer uma tomada de posição a respeito de qual bem deve ser

sacrificado, trazendo-se ao problema, a responsabilidade social. [...] Sem os limites de uma verdadeira responsabilidade, cujos limites devem ser determinados pelo Estado e não pelo livre-mercado, evidentemente, a evolução tecnológica a despeito de gerar conforto estará produzindo o caos.

Dado o exposto, o teletrabalho oferece benefícios importantes para a sociedade, como flexibilidade, redução do impacto ambiental e aceitação de pessoas com mobilidade reduzida. Porém, além de garantir a segurança dos dados, também traz desafios como: Isso inclui manter relacionamentos sociais, dificuldade de comunicação e colaboração e a necessidade de estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal. Compreender esses aspectos é essencial para maximizar os benefícios do teletrabalho e reduzir os desafios de adaptação da sociedade e das instituições. Compreender esses aspectos é fundamental para desenvolver uma estratégia eficaz de teletrabalho no setor público.

Outra vantagem é que reduz o tempo de deslocamento diário do funcionário. Menos passageiros significam menos tráfego rodoviário e menos emissões de poluentes, o que, por sua vez, reduz a poluição. O teletrabalho também pode ser uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho de pessoas com mobilidade reduzida. Por exemplo, pessoas com deficiência e idosos podem trabalhar produtivamente sem barreiras de mobilidade. O teletrabalho também oferece oportunidades de emprego em áreas remotas e com poucos empregos. Isso contribui para uma maior inclusão e diversificação das oportunidades de emprego em todo o país. No entanto, o teletrabalho também traz desvantagens para a sociedade. Um deles é a dificuldade de manter relações sociais. A falta de interação face a face pode levar ao isolamento social e afetar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores.

Pino Estrada (2002) apresenta os benefícios adicionais acumulados pelos servidores:

A quantidade de interrupções e interferências em casa é menor que no ambiente de um escritório convencional; no caso de um trabalhador ser um deficiente físico, o que dificultaria seu deslocamento, o teletrabalho lhe abriria um mundo de perspectivas profissionais e de ofertas de emprego também.

Ademais, a comunicação e a colaboração entre equipes também podem ser afetadas pelo trabalho remoto. A distância física pode complicar o compartilhamento de informações e a coordenação de projetos, e garantir uma comunicação eficaz

requer o uso de ferramentas e estratégias adequadas. Outra desvantagem é o aumento potencial da jornada de trabalho e a dificuldade de delimitar o trabalho e a vida pessoal. A falta de separação física entre o ambiente de trabalho e a casa pode levar a mais tempo e compromissos de trabalho, afetando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, trabalhar remotamente envolve questões de segurança e privacidade. Trabalhar remotamente pode expor informações confidenciais da empresa ao risco de violação de dados e ataques cibernéticos, e mitigar esses riscos requer medidas de segurança adequadas.

Em resumo, o teletrabalho oferece benefícios importantes para a sociedade, como flexibilidade, redução do impacto ambiental e aceitação de pessoas com mobilidade reduzida. Porém, além de garantir a segurança dos dados, também traz desafios como: Isso inclui manter relacionamentos sociais, dificuldade de comunicação e colaboração e a necessidade de estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal. Compreender esses aspectos é essencial para maximizar os benefícios do teletrabalho e reduzir os desafios de adaptação da sociedade e das instituições. Compreender esses aspectos é fundamental para desenvolver uma estratégia eficaz de teletrabalho no setor público.

### 2.3 O PAPEL DO GERENCIAMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO TELETRABALHO NA UFCA\PROAD

Durante a pandemia do COVID-19, vários decretos foram editados pelo governo brasileiro que afetam diretamente e aumentam a flexibilização do teletrabalho. Essas medidas são tomadas para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, proteger a saúde de nossos servidores e impedir a propagação de vírus. Um exemplo de decreto relevante é o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública de âmbito internacional decorrente da pandemia. O decreto permitiu a implementação de medidas de distanciamento social e a introdução do trabalho em casa como forma de restringir a liberdade de movimento das pessoas e impedir a propagação do vírus. Guedes (2020, p. 2) discorre, ainda, que:

Pelas regras da CLT, a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho precisa estar expressa no contrato individual de trabalho. Da mesma forma, a alteração do regime de teletrabalho para o presencial deve ser registrada em aditivo contratual. Pela medida, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho para teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho à distância, mesmo na ausência de acordos individuais ou coletivos, sendo desnecessário o registro prévio desta alteração no contrato individual de trabalho. Ainda ficam incluídos nessa medida a permissão de teletrabalho para estagiários e aprendizes.

Ademais, outro decreto importante é o Decreto nº 10.480, de 1º de julho de 2020, que permite a prorrogação do prazo para assinatura de acordos de redução proporcional de jornada e salário, bem como a suspensão de contratos de trabalho. A mudança permitirá que a UFCA\PROAD introduza o teletrabalho de forma mais ampla e flexível, permitindo que os funcionários trabalhem remotamente por menos horas, conforme necessário, para equilibrar as demandas pessoais e profissionais durante a pandemia.

Além disso, o Decreto nº 10.464, de 17 de agosto de 2020, introduziu novas diretrizes para o funcionamento dos órgãos e órgãos federais durante a pandemia. O decreto permitiu a ampliação do teletrabalho, estabeleceu diretrizes para a prestação de serviços remotamente e facilitou o acesso dos funcionários ao trabalho em casa

Esses decretos ajudaram a flexibilizar o teletrabalho nos diversos setores da UFCA\PROAD durante a pandemia. Isso criou definitivamente um ambiente favorável à introdução do trabalho remoto, permitindo que o servidor continue suas atividades com segurança e eficiência mesmo durante as restrições devido à crise sanitária.

Porém, é importante ressaltar que a introdução do teletrabalho office durante a pandemia também trouxe desafios e aprendizados. O gerenciamento e monitoramento adequados das atividades remotas foram essenciais para garantir a eficácia do teletrabalho na UFCA\PROAD, promover a saúde do servidor e manter a qualidade das atividades acadêmicas e administrativas.

### **2.3.1 Preparação e capacitação dos gestores e servidores**

Durante a pandemia do COVID-19, a UFCA\PROAD viveram uma verdadeira revolução em sua forma de trabalhar, tendo que se adaptar e se reinventar para enfrentar os desafios de um momento tão turbulento. A necessidade de introduzir o trabalho remoto como meio de distanciamento social e a urgência de manter as

atividades acadêmicas e administrativas em andamento exigiram preparação e treinamento inéditos, além de uma abordagem ágil e adaptável para enfrentar os desafios que surgiam.

Os gerentes da UFCA\PROAD precisavam tomar decisões estratégicas e agir rapidamente para introduzir o teletrabalho em larga escala. Adaptar os processos e sistemas da organização para permitir o trabalho remoto tem sido uma tarefa complexa que requer colaboração entre a equipe de TI, RH e gestão. Durante a pandemia, a pressão e a incerteza por resultados imediatos criaram um ambiente opressivo e desafiador para os gestores que tentavam equilibrar a necessidade de garantir a continuidade da atividade com a preocupação com a proteção da saúde e bem-estar de seus colaboradores.

Capacitar os funcionários para o trabalho remoto também foi uma questão fundamental que exigiu esforço e dedicação. A mudança para o trabalho remoto exigiu que os servidores desenvolverem novas habilidades, como: Domínio das ferramentas técnicas, autogestão do tempo e adaptação a novos ambientes de trabalho, oferecer um programa de treinamento e criar um espaço para compartilhar experiências foi essencial para garantir a prontidão e a confiança dos servidores para os desafios do trabalho remoto.

De acordo com Pires et al. (2005, p. 21-22):

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Além dos desafios técnicos e práticos, a pandemia também trouxe desafios emocionais e psicológicos aos gestores e funcionários da UFCA\PROAD. O distanciamento social e o isolamento afetaram a saúde mental dos funcionários que tiveram que lidar com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional em circunstâncias muito atípicas. O papel dos gestores em promover apoio emocional e comunicação transparente tornou-se ainda mais importante para manter os funcionários engajados e mentalmente saudáveis durante a incerteza causada pela pandemia.

Conectar diferentes setores e buscar soluções inovadoras e criativas são essenciais para enfrentar os desafios da pandemia. A colaboração entre gestores, servidores, equipes de TI e departamentos administrativos tem permitido uma abordagem integrada para a adoção do teletrabalho e a superação dos obstáculos enfrentados. Em resumo, a experiência da pandemia do COVID-19 demonstrou a importância de uma preparação e treinamento abrangente para a implementação do teletrabalho na UFCA\PROAD. A comunicação entre gestores e executivos, a busca de soluções inovadoras e a promoção do bem-estar mental dos colaboradores foram fatores fundamentais para a superação dos desafios da época. A experiência de se reinventar e se adaptar às novas demandas da pandemia fortaleceu os UFCA\PROAD e a importância de uma abordagem ágil e colaborativa para gerir a crise e garantir a continuidade das operações organizacionais nestes tempos desafiadores, enfatizou o gênero.

A preparação e capacitação dos gestores e servidores foram fundamentais para o sucesso do trabalho remoto durante a pandemia. Aqui estão alguns pontos relevantes sobre esse tema:

- Adaptação à gestão remota: Os gestores precisam se adaptar a um novo estilo de gestão, que envolve a supervisão de equipes dispersas geograficamente. Isso requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação virtual, gerenciamento de projetos online e delegação eficaz de tarefas. A capacitação em técnicas de liderança remota pode ajudar os gestores a enfrentar os desafios específicos do trabalho remoto.
- Competências tecnológicas: Foi essencial que gestores e servidores tivessem as competências tecnológicas necessárias para utilizar as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no trabalho remoto. Isso inclui conhecimentos básicos de informática, habilidades de videoconferência, colaboração online e uso de aplicativos e softwares específicos. A capacitação tecnológica possibilitou que todos estivessem aptos a utilizar as ferramentas necessárias para o trabalho remoto de forma eficiente.
- Gerenciamento do tempo e produtividade: O trabalho remoto exige habilidades de gerenciamento do tempo e autodisciplina. Os gestores e servidores devem ser capazes de planejar e organizar suas atividades de forma eficaz, estabelecer prioridades e manter a produtividade sem a

supervisão direta de um ambiente de escritório. A capacitação em técnicas de gerenciamento do tempo e produtividade pode ajudar a otimizar o desempenho dos colaboradores em regime de trabalho remoto.

- **Comunicação eficaz:** A comunicação é um aspecto fundamental no trabalho remoto. Gestores e servidores devem ser capazes de se comunicar de forma clara, assertiva e transparente, utilizando canais de comunicação adequados, como e-mails, videoconferências e chats online. A capacitação em habilidades de comunicação virtual pode melhorar a colaboração, evitar mal-entendidos e manter todos os membros da equipe alinhados e engajados.
- **Habilidades de adaptação e resiliência:** O trabalho remoto durante a pandemia trouxe desafios únicos, como a falta de interação presencial, a necessidade de equilibrar a vida pessoal e profissional e lidar com a incerteza, a capacitação em habilidades de adaptação e resiliência possibilitou ajudar os gestores e servidores a enfrentar os desafios de tal crise de forma eficaz, mantendo uma mentalidade positiva e encontrando soluções criativas para os problemas que surgirem.

Dessa maneira, a adoção do teletrabalho no serviço público exigiu uma preparação adequada por parte dos gestores e dos servidores, visando garantir que a modalidade de trabalho ocorra de forma eficiente e eficaz. De acordo com Amorim (2021), a preparação dos gestores e dos servidores deve ser vista como uma das etapas mais importantes no processo de implementação do teletrabalho no serviço público. Nesse sentido, os gestores públicos precisam estar aptos a gerenciar equipes remotas, estabelecer metas e avaliar o desempenho dos servidores à distância. Segundo Pires (2019), o gerenciamento remoto demanda uma série de habilidades específicas, como capacidade de comunicação, liderança, gestão de conflitos, tomada de decisão e adaptação a novas tecnologias. Segundo Pires et al. (2019, p. 9):

A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.



Além disso, é importante que os gestores públicos ofereçam suporte técnico e logístico aos servidores que adotam o teletrabalho. Muitos trabalhadores do serviço público enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura, equipamentos e acesso à internet adequados para o teletrabalho. Por outro lado, exigiu aos servidores públicos estarem preparados para trabalhar à distância. Isso incluiu treinamento para uso de ferramentas de comunicação e colaboração online, habilidades de autogerenciamento, organização do tempo e manutenção da produtividade. A pandemia esfacelou a necessidade de capacitação e o suporte aos servidores para o sucesso do teletrabalho no serviço público.

É importante destacar que a capacitação e o suporte aos servidores devem ser contínuos, visando atualização e aprimoramento das habilidades necessárias para o teletrabalho, a falta de capacitação e suporte pode levar a uma sensação de isolamento e desmotivação por parte dos servidores, o que pode comprometer a efetividade do teletrabalho no serviço público. Portanto, a preparação e capacitação dos gestores e servidores são fundamentais para o sucesso da implementação do teletrabalho no serviço público, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a entrega de serviços públicos mais eficientes e eficazes.

### **2.3.2 Ferramentas e tecnologias para o teletrabalho**

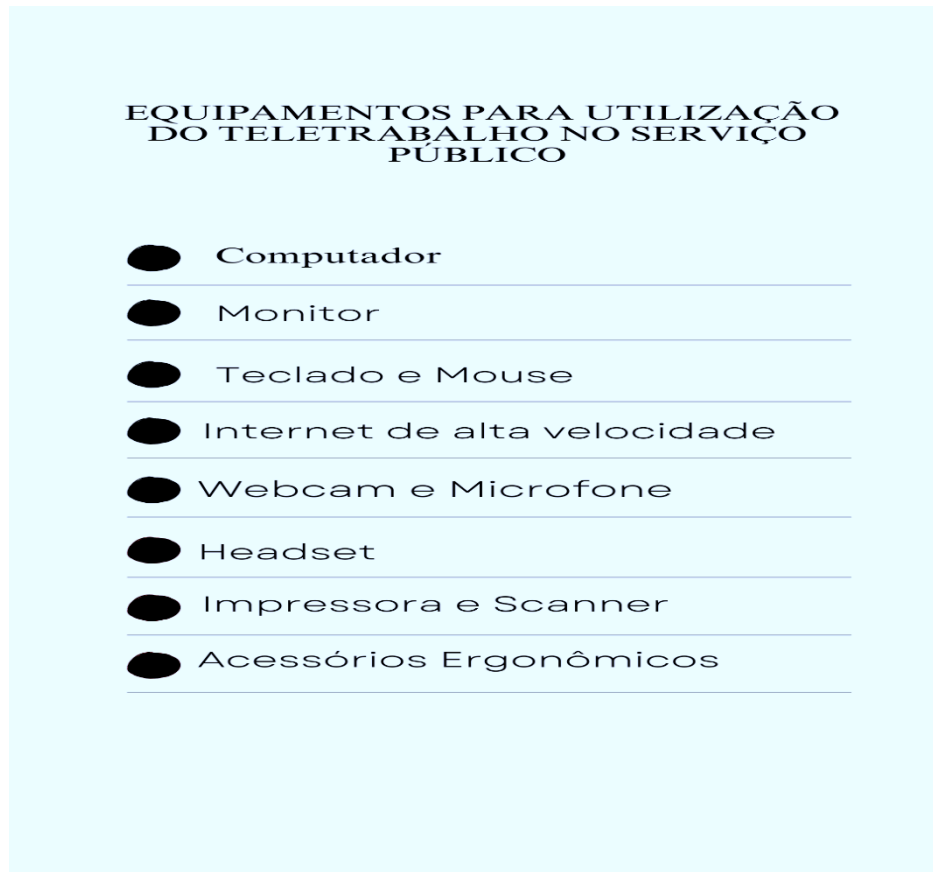
O teletrabalho se tornou um novo paradigma laboral no serviço público brasileiro, impulsionado pela pandemia de COVID-19. Essa forma de trabalho remoto trouxe mudanças significativas na cultura organizacional, na conciliação entre vida pessoal e profissional, e na eficiência dos serviços públicos prestados à população. Como destacado por Almeida (2020), "a adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro durante a pandemia evidenciou a necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais e a modernização dos processos de trabalho".

No entanto, para que o teletrabalho seja efetivo, é fundamental o uso de ferramentas e tecnologias adequadas. Como observado por Silva (2021), "o trabalho remoto no setor público requer a utilização de plataformas de comunicação e colaboração remotas, como videoconferências, compartilhamento de arquivos em nuvem e aplicativos de mensagens instantâneas". Essas ferramentas permitem que

os servidores públicos se conectem e colaborem de forma eficiente, independentemente da sua localização física.

Na figura 2 abaixo, alguns exemplos:

**Figura 2 – Equipamentos Tecnológicos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além disso, é importante investir em capacitação e treinamento dos servidores para que possam aproveitar ao máximo as ferramentas e tecnologias disponíveis. Conforme apontado por Dantas (2022), "a implementação bem-sucedida do teletrabalho no serviço público requer a capacitação dos servidores para o uso efetivo das tecnologias, bem como o desenvolvimento de habilidades de autogestão e organização".

### **2.3.3 Monitoramento e avaliação do teletrabalho no Serviço Público brasileiro**

O monitoramento e avaliação do teletrabalho no serviço público são essenciais para garantir a eficácia da implementação dessa modalidade de trabalho. Segundo Bertero (2017), a avaliação do teletrabalho deve ser conduzida por meio de indicadores, tais como produtividade, satisfação do trabalhador, qualidade do trabalho e impactos no trabalho em equipe e na comunicação. Através desses indicadores, é possível avaliar o desempenho do trabalhador em relação às suas atividades e metas estabelecidas, bem como a eficácia do teletrabalho na organização.

**Figura 3 – Indicadores do teletrabalho no Serviço Público Brasileiro**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O monitoramento do teletrabalho pode ser realizado por meio de ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão de tarefas e tempo, softwares de monitoramento de produtividade e comunicação, além de relatórios e feedbacks constantes. De acordo com Oliveira (2021), o monitoramento contínuo do teletrabalho permite que a organização identifique e resolva problemas em tempo hábil, além de garantir que as atividades sejam executadas dentro do prazo e com qualidade.

É importante destacar que o monitoramento e avaliação do teletrabalho devem ser realizados de forma equilibrada, sem violar a privacidade e autonomia do trabalhador. Segundo Oliveira (2021), o monitoramento excessivo pode levar ao estresse e ansiedade do trabalhador, prejudicando sua saúde mental e, conseqüentemente, a produtividade.

Além disso, é fundamental que os gestores e trabalhadores estejam cientes dos objetivos e resultados esperados do teletrabalho, para que possam se engajar e

contribuir para o sucesso da implementação. Conforme apontado por Ferreira et al. (2020), a comunicação clara e efetiva é um fator crucial para o monitoramento e avaliação do teletrabalho, uma vez que permite que todos os envolvidos tenham ciência do que está sendo avaliado e dos resultados obtidos.

Dessa forma, é possível afirmar que o monitoramento e avaliação do teletrabalho são processos importantes para garantir a eficácia da implementação dessa modalidade de trabalho no serviço público. Por meio de indicadores, ferramentas tecnológicas e comunicação clara, é possível avaliar o desempenho do trabalhador, identificar problemas e garantir que as atividades sejam realizadas com qualidade e dentro do prazo estabelecido.

É importante ressaltar que as abordagens podem variar de país para país e que a legislação e as práticas podem evoluir ao longo do tempo. É fundamental que as organizações busquem seguir as leis locais e adotar políticas de monitoramento que sejam equilibradas, respeitando a privacidade dos funcionários, garantindo a conformidade legal e promovendo um ambiente de trabalho saudável.

## 2.4 NOVO PARADIGMA LABORAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

A partir da pandemia de COVID-19, houve uma necessidade de adaptação das empresas e instituições, incluindo o serviço público brasileiro, ao teletrabalho como forma de manter as atividades em funcionamento e garantir a segurança dos servidores. Esse cenário criou um paradigma laboral que pode trazer benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações.

No entanto, é importante considerar os desafios trazidos pelo teletrabalho. É necessário garantir condições adequadas de trabalho em casa, promover interação social entre os colegas de trabalho e evitar a invasão da privacidade dos trabalhadores por parte das empresas. Nesse sentido, as organizações devem adotar medidas para assegurar a segurança e a saúde dos servidores que realizam suas atividades remotamente.

A implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro também pode trazer benefícios, como apontado por Britto e Gomes:

A adoção do teletrabalho no serviço público pode resultar em maior eficiência e transparência na administração pública, além da possibilidade de economia de recursos públicos com a redução dos gastos relacionados à infraestrutura física. Contudo, é importante ressaltar que essa implementação ainda enfrenta resistências e desafios no contexto brasileiro, tais como a necessidade de adaptação da cultura organizacional, a falta de regulamentação específica e a garantia da qualidade dos serviços prestados à população. (BRITTO, GOMES, 2020, p. 36-55).

Diante do exposto, a análise do novo paradigma laboral no serviço público brasileiro, a partir do teletrabalho, demonstra a importância de considerar os benefícios e desafios dessa modalidade de trabalho, bem como a necessidade de implementá-la de forma responsável e segura, visando o bem-estar dos servidores e a eficiência da administração pública.

Nesse sentido, as organizações devem adotar medidas para assegurar a segurança e a saúde dos servidores que realizam suas atividades remotamente. Isso inclui fornecer orientações sobre ergonomia, promover pausas regulares para descanso e exercícios físicos, garantir o acesso a equipamentos adequados e fornecer suporte técnico quando necessário. Além disso, é importante estabelecer canais de comunicação eficientes para que os servidores possam relatar eventuais problemas ou dificuldades relacionadas ao teletrabalho.

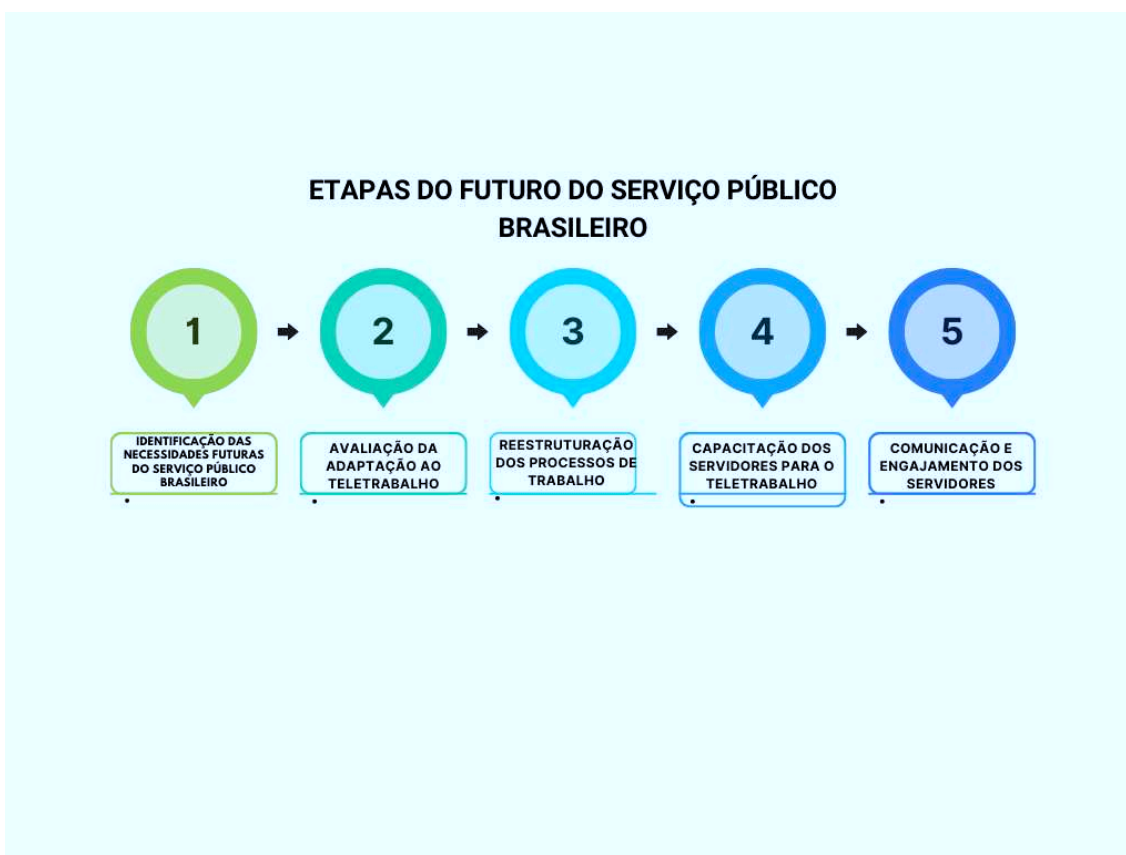
A implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro também pode trazer benefícios significativos, como apontado por Britto e Gomes (2020). A adoção dessa modalidade de trabalho pode resultar em maior eficiência e transparência na administração pública, além da possibilidade de economia de recursos públicos com a redução dos gastos relacionados à infraestrutura física. No entanto, é importante ressaltar que essa implementação ainda enfrenta resistências e desafios no contexto brasileiro.

Entre os desafios, destacam-se a necessidade de adaptação da cultura organizacional, pois o teletrabalho requer uma mudança na forma de gerir e acompanhar o desempenho dos servidores. Além disso, a falta de regulamentação específica pode gerar incertezas e dificultar a implementação do teletrabalho de forma padronizada em todas as instituições públicas. Outro ponto relevante é a garantia da qualidade dos serviços prestados à população, uma vez que é necessário estabelecer mecanismos de controle e monitoramento para assegurar a eficiência e eficácia do trabalho realizado remotamente.

Diante do exposto, a análise do novo paradigma laboral no serviço público brasileiro, a partir do teletrabalho, demonstra a importância de considerar os benefícios e desafios dessa modalidade de trabalho, bem como a necessidade de implementá-la de forma responsável e segura, visando o bem-estar dos servidores e a eficiência da administração pública.

## 2.5 TELETRABALHO E O FUTURO DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O teletrabalho trouxe mudanças significativas para o serviço público brasileiro e está moldando o futuro dessa área. Ao comparar com o modelo tradicional de trabalho presencial, algumas mudanças e tendências podem ser observadas na figura:

**Figura 4 – Etapas do Futuro do Serviço Público Brasileiro**

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A pandemia do COVID-19 acelerou a necessidade de deslocamento dos serviços públicos no Brasil para o teletrabalho, tornando-o melhor na identificação de necessidades futuras. Diante das mudanças provocadas pela pandemia, é fundamental antecipar novas demandas, como distanciamento social e restrições de trânsito, e garantir a continuidade dos serviços públicos remotos.

Assim, avaliar as adaptações ao trabalho remoto torna-se ainda mais importante durante a pandemia. Entender quais atividades podem ser realizadas remotamente nos permitirá responder rapidamente às restrições de distanciamento social, proteger a saúde de nossos funcionários e garantir a prestação de serviços essenciais aos nossos cidadãos. Em tempos de pandemia, a reestruturação dos processos de trabalho é urgente. Ao otimizar recursos e implantar tecnologias colaborativas, o setor público pode se adaptar às restrições de mobilidade e manter a eficiência dos serviços mesmo quando as equipes estão trabalhando remotamente.



No contexto da pandemia, a ênfase está na capacitação dos servidores para atuação remota. Com a necessidade repentina de trabalhar em casa, o treinamento adequado é essencial para garantir que seus servidores estejam preparados para as demandas do trabalho remoto e para manter a produtividade e a qualidade do serviço. Comunicação transparente e engajamento dos colaboradores tornaram-se ainda mais importantes durante a pandemia. Foi necessário estabelecer um diálogo contínuo, isso garantiu aumentar o envolvimento e a colaboração no trabalho remoto, mantendo os funcionários atualizados sobre as medidas de segurança.

Essas melhorias e a situação da pandemia destacam a importância das etapas ilustradas na figura anterior. Para a adaptação dos serviços públicos brasileiros ao teletrabalho em situações difíceis como durante a pandemia de COVID-19. A análise e implementação dessas medidas são essenciais para garantir a continuidade dos serviços públicos, proteger a saúde dos servidores públicos e atender às demandas da sociedade em tempos de crise.

Referências nacionais e internacionais podem servir como guias para o futuro do teletrabalho no serviço público brasileiro. Alguns exemplos são:

- Referências nacionais:

Programa de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas por Resultados do Ministério da Economia: Esse programa visa promover a modernização do serviço público brasileiro, incluindo o desenvolvimento de ações voltadas para o teletrabalho e a gestão por resultados.

Políticas adotadas por órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que têm implementado práticas de teletrabalho e compartilhamento de experiências bem-sucedidas.

- Referências internacionais:

Holanda: O governo holandês tem sido pioneiro na adoção do teletrabalho no setor público, com iniciativas como o "Programa de Teletrabalho no Setor Público". Esse programa promoveu a criação de políticas e infraestrutura adequadas, além de incentivar a capacitação dos servidores nessa modalidade de trabalho.

Canadá: O governo canadense tem implementado o teletrabalho como parte de sua estratégia de modernização do serviço público. O "Guia de Teletrabalho" do governo do Canadá oferece diretrizes e melhores práticas para a implementação bem-sucedida do teletrabalho no setor público.

Tais referências nacionais e internacionais podem inspirar o serviço público brasileiro na adoção do teletrabalho, fornecendo exemplos de políticas, estratégias e práticas bem-sucedidas. No entanto, é importante adaptar essas referências à realidade e às necessidades específicas do Brasil, levando em consideração aspectos culturais, jurídicos e organizacionais.

Desta maneira, o teletrabalho surge como uma modalidade que tem sido cada vez mais adotada em diversas organizações, incluindo o setor público. Especialmente durante a pandemia da COVID-19, o teletrabalho se tornou uma alternativa necessária para garantir a continuidade das atividades do serviço público, reduzindo a exposição dos servidores ao risco de contágio (MENDONÇA, 2020).

Neste sentido, o teletrabalho tem sido apontado como um caminho para o futuro do trabalho no serviço público brasileiro, trazendo mudanças significativas na forma como as atividades são desenvolvidas e gerenciadas (AMARAL et al., 2021). Segundo esses autores, o teletrabalho pode contribuir para a promoção da inovação no setor público, melhorando a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade.

Entretanto, é preciso considerar que a adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro ainda enfrenta alguns desafios, como a falta de infraestrutura tecnológica adequada e a necessidade de adaptação cultural tanto por parte dos servidores quanto dos gestores (SILVA; BARROS, 2020). Além disso, é preciso garantir que o teletrabalho seja implementado de forma justa e equitativa, evitando a sobrecarga de trabalho e a exclusão de determinados grupos de servidores (BRASIL, 2020).

De acordo com Tavares (2019), um marco significativo entre 2002 e 2005 foi a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que se baseia em objetivos claros. Segundo Trope (1999), esse sistema estabeleceu o controle da organização por meio da comparação entre os resultados alcançados e os objetivos previamente estabelecidos, os quais devem ser bem definidos e mensuráveis.

Os autores Silva, Vieira e Silva Pereira (2015) observam que cabe aos gestores o desenvolvimento dos processos relacionados ao recrutamento, seleção, treinamento, manutenção e monitoramento das pessoas. No entanto, o fato de os trabalhadores não estarem sujeitos a um controle rigoroso faz com que os teletrabalhadores tenham que adotar hábitos de trabalho autônomos, sem a

necessidade de motivação e orientação constante, como destaca Boonen (2002). A gestão do tempo e das prioridades torna-se responsabilidade individual.

Um teletrabalhador pode estar fisicamente presente em seu local de trabalho e não estar efetivamente trabalhando, da mesma forma que pode ocorrer em qualquer outro lugar. Por essa razão, é essencial que os critérios de controle e avaliação sejam consistentes tanto dentro quanto fora das dependências da organização, como salienta Mello (1999). A avaliação não deve se basear apenas na aparência, mas sim nos resultados efetivamente alcançados.

Desta forma, o teletrabalho surge como uma possibilidade de transformação das relações laborais no serviço público brasileiro, trazendo consigo desafios e oportunidades. Cabe aos gestores e servidores trabalharem juntos para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo teletrabalho, promovendo a eficiência, eficácia e inovação no setor público brasileiro.

## 2.6 NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TELETRABALHO

Com o aumento do teletrabalho, as organizações têm adaptado suas práticas de gestão de pessoas para lidar com os desafios específicos desse ambiente. A implementação de novas formas de gestão tem sido considerada fundamental para manter o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos servidores. Nesta análise, serão exploradas algumas das principais tendências e estratégias adotadas nas novas formas de gestão de pessoas no teletrabalho, utilizando dados e fontes atualizadas.

- Comunicação Efetiva:

Uma comunicação clara e regular é essencial para manter a conexão e o alinhamento entre a equipe remota. Segundo uma pesquisa da *Buffer*, 20% dos profissionais em teletrabalho citaram a comunicação como um dos principais desafios. Portanto, é importante utilizar ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, como videoconferências, chats e plataformas de compartilhamento de documentos, para manter a colaboração e o fluxo de informações.

- Definição de Metas e Indicadores:

Estabelecer metas claras e indicadores de desempenho é crucial para manter a produtividade e a motivação dos colaboradores em teletrabalho. De acordo com um estudo da *Gallup*, funcionários que recebem *feedback* sobre metas têm um

desempenho 12% superior. Portanto, é recomendado utilizar ferramentas de gestão de metas e desempenho, como *OKRs (Objectives and Key Results)*, para acompanhar o progresso e fornecer direcionamento aos colaboradores.

- **Autonomia e Empoderamento:**

Oferecer autonomia aos colaboradores remotos é uma estratégia eficaz para promover engajamento e motivação. Segundo um relatório da *SHRM (Society for Human Resource Management)*, a autonomia é um fator-chave para a satisfação no trabalho em ambientes remotos. Permitir que os colaboradores tenham flexibilidade em relação a horários e tomada de decisão descentralizada pode aumentar a produtividade e o senso de responsabilidade.

- **Feedback e Reconhecimento:**

O feedback contínuo e o reconhecimento são fundamentais para engajar e motivar os colaboradores em teletrabalho. Um estudo da *Achievers* mostrou que 82% dos funcionários apreciam o reconhecimento no trabalho. Portanto, é importante promover reuniões individuais de *feedback*, oferecer elogios públicos e implementar programas de reconhecimento virtual para valorizar as conquistas e contribuições dos colaboradores remotos.

- **Bem-estar e Saúde Mental:**

Apoiar o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores em teletrabalho é essencial para garantir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Um relatório do *World Economic Forum* mostrou que empresas que investem em programas de bem-estar têm uma média de retorno sobre o investimento de 4:1. Portanto, é recomendado oferecer programas de assistência psicológica, promover pausas regulares e incentivar práticas saudáveis, como exercícios físicos e meditação.

Essas novas formas de gestão de pessoas no teletrabalho são fundamentais para enfrentar os desafios e aproveitar os benefícios dessa modalidade de trabalho. Ao adotar estratégias baseadas em comunicação efetiva, estabelecimento de metas, autonomia, feedback e reconhecimento, além do cuidado com o bem-estar, as organizações podem criar um ambiente propício para o sucesso dos colaboradores em teletrabalho.

O teletrabalho trouxe não só uma mudança no ambiente físico de trabalho, mas também na forma como as pessoas são gerenciadas. Com a distância física, os gestores precisam adotar novas formas de gerenciamento, com foco na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

Neste sentido, é importante que as organizações adotem práticas de gestão de pessoas voltadas para o teletrabalho. Segundo uma pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), a flexibilização do horário é uma das práticas mais adotadas pelas empresas que aderiram ao teletrabalho. Além disso, a pesquisa aponta que as organizações também estão investindo em tecnologias que facilitem a comunicação e o compartilhamento de informações entre os colaboradores, como ferramentas de videoconferência e *softwares* colaborativos (FIA/ABRH, 2020).

Outra forma de gestão de pessoas no teletrabalho é o estabelecimento de metas claras e objetivas, que permitam que os colaboradores saibam exatamente o que é esperado deles em termos de produtividade e resultados. Segundo Almeida (2021), “é importante que o gestor estabeleça metas específicas e mensuráveis, que possam ser acompanhadas e avaliadas ao longo do tempo, de forma a garantir que os colaboradores estejam trabalhando de forma eficiente e eficaz”.

Desta forma, é possível perceber que o teletrabalho não só demanda uma mudança no ambiente físico de trabalho, mas também uma adaptação na forma como as pessoas são gerenciadas. As organizações precisam adotar práticas de gestão de pessoas que levem em consideração as particularidades desse tipo de trabalho, visando garantir a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Durante a pandemia, o teletrabalho se tornou uma realidade para muitas organizações, o que exigiu a adoção de modelos de gestão de pessoas específicos para garantir a eficiência e o bem-estar dos funcionários que trabalham remotamente. Vamos analisar alguns desses modelos e sua relevância para enfrentar os desafios impostos pelo trabalho remoto durante esse período.

Um dos indicadores de gestão de pessoas mais importantes para o teletrabalho durante a pandemia foi a comunicação eficaz. A comunicação é essencial para manter os funcionários engajados e alinhados com os objetivos da empresa. Estabelecer canais de comunicação claros e eficientes, como e-mails, videoconferências e ferramentas de colaboração em equipe, permite que os colaboradores se sintam conectados e saibam o que é esperado deles. Além disso, a transparência nas informações e uma comunicação regular ajudam a manter a coesão da equipe, mesmo estando fisicamente separados.

Outro aspecto importante é a definição de metas e expectativas claras. Ao estabelecer metas específicas e prazos, os gestores fornecem uma direção clara

para os funcionários que trabalham remotamente. Isso ajuda a manter o foco e a garantir que as tarefas sejam concluídas dentro do prazo. Além disso, as metas claras facilitam a avaliação do desempenho e o reconhecimento dos esforços dos funcionários.

A flexibilidade e o equilíbrio também são elementos-chave no modelo de gestão de pessoas voltado para o teletrabalho. Permitir que os colaboradores tenham flexibilidade na gestão do tempo e equilibrem a vida profissional e pessoal é essencial para promover o bem-estar e a satisfação. Durante a pandemia, muitos funcionários precisaram lidar com responsabilidades familiares e desafios adicionais. Oferecer essa flexibilidade demonstra empatia e ajuda a manter a motivação e a produtividade.

O acompanhamento e suporte contínuos são igualmente importantes para os funcionários em regime de teletrabalho. Os gestores devem estabelecer um canal aberto de comunicação para fornecer feedback, orientação e apoio. Reuniões individuais ou em equipe, videoconferências e chats online são meios eficazes de acompanhar o progresso do trabalho, identificar desafios e oferecer suporte. Esse modelo de gestão ajuda a manter a conexão entre a equipe, mesmo à distância.

Dado o exposto, é fundamental que as organizações promovam o bem-estar e a saúde mental dos funcionários que trabalham remotamente. A pandemia trouxe uma série de desafios emocionais e mentais, como o isolamento social e o aumento do estresse. As empresas devem fornecer recursos e apoio para ajudar os colaboradores a enfrentar essas dificuldades, como programas de bem-estar, sessões de treinamento sobre equilíbrio emocional e acesso a recursos de saúde mental. Cuidar do bem-estar dos funcionários é fundamental para mantê-los engajados, motivados e produtivos.

## 2.7 IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO

Sob uma ótica semelhante, é importante ressaltar que o direito à intimidade e ao espaço privado do trabalhador e de seus familiares deve ser preservado, conforme preconiza o art. 8 da Recomendação n. 184 da OIT (1996) sobre a proteção do trabalho em domicílio. Nesse sentido, os inspetores do trabalho e demais funcionários responsáveis pela fiscalização das disposições que regem o

trabalho em domicílio devem ter autorização para acessar apenas as áreas específicas do domicílio ou de outros locais privados onde ocorra essa modalidade de trabalho, desde que tal ação seja compatível com a legislação e prática nacionais relacionadas ao respeito à vida privada

**Figura 5 – Medidas para melhoria do Teletrabalho no Serviço Público**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro acarretou mudanças significativas no ambiente de trabalho dos servidores, as quais podem ter impactos positivos ou negativos em sua saúde. Pesquisas indicam que o teletrabalho pode contribuir para a redução do estresse e da sobrecarga de trabalho, resultando em uma melhor qualidade de vida e satisfação profissional. Contudo, outros estudos apontam que a falta de interação pessoal e o isolamento social podem levar ao aumento do sedentarismo, da ansiedade e da depressão, afetando negativamente a saúde mental e física dos servidores.

Nota-se que com o advento da mobilidade tecnológica, o trabalhador adquiriu novas competências para cumprir metas, por meio de uma comunicação

remota com a empresa e, ao mesmo tempo, ganhando a oportunidade de inovar a gestão organizacional. O conceito de qualidade de vida no trabalho começa a se mesclar com o aperfeiçoamento das formas de gestão. A qualidade de vida no trabalho passa a ser a reunião de ações de uma empresa, envolvendo a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. LIMONGI (2001).

Além disso, a ausência de uma estrutura adequada em casa pode acarretar problemas ergonômicos e posturais, resultando em dores musculares e lesões, o que pode ocasionar um maior número de afastamentos por questões de saúde. Diante disso, é fundamental que as organizações públicas adotem medidas para garantir a saúde e segurança dos servidores que realizam teletrabalho, incluindo a disponibilização de equipamentos ergonômicos, realização de treinamentos sobre boas práticas e oferecimento de acompanhamento psicológico. Diante dos impactos mencionados, torna-se imprescindível que as organizações públicas considerem tais questões e implementem ações que minimizem os riscos e promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Abaixo segue possíveis doenças e causas oriundas do teletrabalho:

**Quadro 3 - Possíveis doenças e causas oriundas do teletrabalho**

<b>Doenças/Causas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Lesões por esforço repetitivo (LER)</b>	Uso inadequado de equipamentos e posturas inadequadas
<b>Distúrbios musculoesqueléticos</b>	Falta de atividades físicas regulares e falta de ergonomia adequada
<b>Dores de cabeça e enxaquecas</b>	Uso prolongado de computador e má postura
<b>Problemas de visão</b>	Uso prolongado de computador e falta de pausas regulares para descanso dos olhos
<b>Ansiedade e estresse</b>	Isolamento social, excesso de trabalho e falta de separação entre vida pessoal e profissional
<b>Depressão</b>	Isolamento social e falta de interação presencial com colegas de trabalho
<b>Problemas de sono</b>	Dificuldade de separar o trabalho da vida pessoal e excesso de trabalho
<b>Obesidade</b>	Falta de atividades físicas regulares e má alimentação
<b>Doenças cardíacas</b>	Falta de atividades físicas regulares e estresse prolongado
<b>Problemas respiratórios</b>	Falta de circulação de ar adequada em ambientes de trabalho improvisados

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)



É importante ressaltar que essas doenças podem ser prevenidas ou minimizadas com determinadas medidas, visando uma boa organização do ambiente de trabalho, como pausas sistemáticas para descanso e atividades físicas regulares.

A Constituição Federal, em seus artigos 6º e 7º, reforça o direito do trabalhador a uma rotina adequada, que respeite os limites do corpo humano, visando evitar a exaustão física e psicológica, bem como os problemas de saúde decorrentes. No entanto, com os avanços tecnológicos, torna-se cada vez mais desafiador para os teletrabalhadores desconectarem-se do trabalho, uma vez que permanecem conectados através de dispositivos tecnológicos mesmo após o término do expediente laboral.

O impacto desse avanço tecnológico exige uma revisitação dos conceitos clássicos de direito laboral, que devem ser interpretados à luz dos direitos fundamentais e direitos humanos. Dessa forma, o ordenamento jurídico como um todo precisa incorporar as novas tecnologias para manter-se vivo e atual, cabendo em um primeiro momento a seus intérpretes redefinirem suas estruturas, atualizando e remodelando as normas para dar respostas às situações concretas" (SAKO, 2014, p. 15).

Diante desse cenário, torna-se imperativo promover uma atualização nas normas trabalhistas, com o intuito de incluir o teletrabalhador como parte do grupo de empregados sujeitos ao regime de jornada estabelecido pelo artigo 62 da CLT. Essa medida se faz necessária para garantir que os trabalhadores tenham seus direitos protegidos, incluindo o direito a limites de jornada e descanso, de modo a preservar sua saúde e bem-estar.

É importante ressaltar que diversas doenças relacionadas ao trabalho, como o estresse, a ansiedade e os problemas de saúde mental, podem ser prevenidas ou minimizadas por meio de medidas específicas. Ao adotar uma boa organização do ambiente de trabalho e implementar práticas saudáveis, é possível promover o bem-estar dos funcionários que tiveram que trabalhar remotamente durante a pandemia.

De acordo com estudos realizados pela Organização Mundial da Saúde (OMS), pausas sistemáticas para descanso e a prática regular de atividades físicas podem ter um impacto significativo na saúde mental e física dos trabalhadores. Pausas regulares ao longo do dia ajudam a reduzir o estresse e aumentar a produtividade. Além disso, a prática de atividades físicas, mesmo que sejam

exercícios leves, contribui para a redução da fadiga, melhora o humor e promove a saúde em geral.

Um estudo publicado no periódico científico "*Occupational and Environmental Medicine*" destacou que a adoção de pausas para descanso no trabalho está associada a uma redução nos níveis de estresse, melhora no bem-estar e aumento da satisfação no trabalho. Além disso, pesquisas conduzidas pelo *American College of Sports Medicine* têm demonstrado que a prática regular de atividades físicas, como caminhadas ou exercícios aeróbicos de baixo impacto, contribui para o equilíbrio emocional e a saúde mental dos trabalhadores.

Portanto, ao implementar pausas sistemáticas para descanso e incentivar a prática de atividades físicas regulares, as organizações podem ajudar a prevenir ou minimizar doenças relacionadas ao trabalho, especialmente aquelas associadas ao teletrabalho durante a pandemia. Essas medidas não apenas beneficiam a saúde dos funcionários, mas também contribuem para a melhoria do desempenho e da produtividade.

Além das pausas para descanso e atividades físicas regulares, existem outras medidas que podem contribuir para a organização do ambiente de trabalho e a promoção da saúde dos funcionários que trabalham remotamente durante a pandemia. Com o teletrabalho, a fronteira entre trabalho e vida pessoal pode se tornar tênue. Foi essencial estabelecer limites claros e incentivar os funcionários a desconectar do trabalho após o horário estabelecido. Isso minimizava a exaustão e o desgaste emocional, promovendo um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Muitas organizações forneciam aos funcionários o suporte tecnológico necessário para realizar suas atividades de forma eficiente e segura. Isso inclui acesso a equipamentos adequados, *softwares* atualizados, suporte técnico e treinamento para o uso correto das ferramentas de trabalho remoto. Um ambiente tecnologicamente adequado contribui para a produtividade e reduz o estresse relacionado a problemas técnicos.

O trabalho remoto pode levar à falta de interação social e isolamento. As organizações devem promover a interação entre os funcionários por meio de plataformas de comunicação e colaboração, como chats online, videoconferências e redes sociais corporativas. Além disso, incentivar a colaboração em projetos e atividades em equipe fortalece o senso de pertencimento e a coesão da equipe.

É fundamental que as empresas ofereçam suporte emocional aos funcionários que trabalham remotamente. Isso pode incluir a disponibilidade de programas de apoio psicológico, como sessões de aconselhamento ou terapia online. Além disso, a disponibilização de recursos sobre saúde mental, como webinars educacionais ou materiais informativos, auxiliaram os funcionários a lidarem com o estresse e a ansiedade durante a pandemia.

O reconhecimento e a valorização do trabalho dos funcionários foram essenciais para manter a motivação e o engajamento. As organizações implementam programas de reconhecimento, como premiações ou elogios públicos, para valorizar as contribuições individuais e coletivas. O reconhecimento incentivou o ambiente de trabalho positivo e fortaleceu o vínculo entre a empresa e os funcionários em um período de crise como foi o da pandemia.

Dado o exposto, as medidas, combinadas com as pausas para descanso e atividades físicas regulares, contribuíram para a promoção da saúde, bem-estar e produtividade dos funcionários, muitos exerceram seus cargos remotamente durante a pandemia. Ao adotar uma abordagem holística e cuidar do ambiente de trabalho virtual, as organizações apresentaram preocupação com o bem-estar dos colaboradores e tiveram que criar condições favoráveis para um teletrabalho eficiente e saudável.

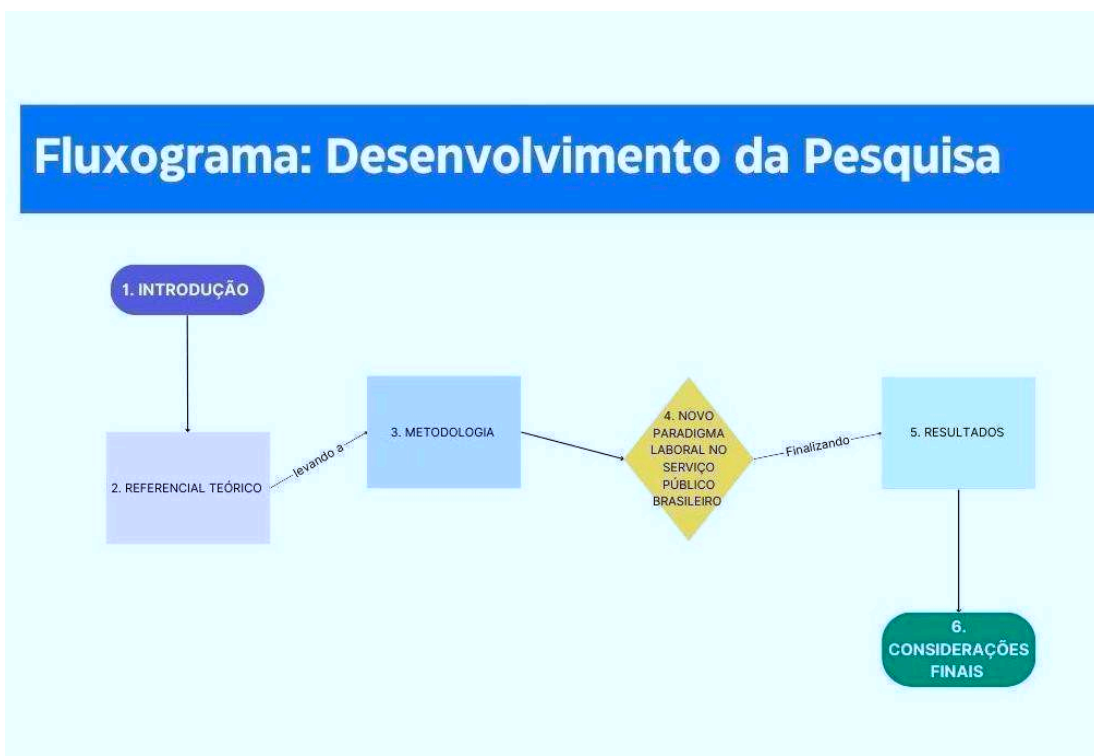
### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realizar a pesquisa sobre o teletrabalho na pandemia da COVID-19 foi uma revisão sistemática da literatura científica. Para isso, foram seguidas as seguintes etapas:

**Definição dos critérios de inclusão e exclusão:** foram estabelecidos critérios para incluir ou excluir os estudos na revisão sistemática. Foram incluídos estudos publicados entre janeiro de 2020 e junho de 2023, que abordavam o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 em diferentes setores e países. Foram excluídos estudos que não estavam disponíveis na íntegra, que não abordavam o teletrabalho durante a pandemia ou que não tinham relação com o tema.

**Busca por estudos relevantes:** foram realizadas buscas nas bases de dados científicas *PubMed*, *Scopus* e *Web of Science*, utilizando termos de busca relevantes para o tema. Foram identificados um total de 1200 estudos que atendiam aos critérios de inclusão. **Seleção dos estudos:** foram avaliados os títulos e resumos de todos os estudos identificados na busca inicial. Os estudos que não atenderam aos critérios de inclusão foram excluídos.

Figura 6 - Desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Utilizando os seguintes critérios:

- Análise dos estudos: foram realizadas análises detalhadas dos estudos selecionados, utilizando uma planilha de dados padronizada. Foram coletados dados como autor, ano de publicação, país de origem, setor de atuação, metodologia e resultados.
- Síntese dos resultados: foram realizadas sínteses dos resultados dos estudos selecionados, identificando as principais tendências, lacunas e desafios do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

Com isso, é possível identificar tendências, lacunas e avanços na área de pesquisa em questão, e propor novas perspectivas e desafios para futuras investigações.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com base em roteiros estruturados previamente elaborados pelos pesquisadores juntamente com perguntas para atingir o objetivo da pesquisa. O perfil do estudo qualitativo possibilitou a realização de uma pesquisa com gestores e funcionários de institutos de pesquisa que utilizam telecomunicações em suas atividades e analisar a linguagem repetida nos casos, a probabilidade de interferência e a tendência de respostas dos participantes. Perguntas do questionário. Enfatizou-se o direito do sujeito de garantir o anonimato, e os instrumentos de pesquisa (questionário) foram submetidos ao Comitê de Ética para preparar os cuidados relacionados à garantia do anonimato e outras abordagens de pesquisa adequadas.

Recomendamos que os participantes enviassem suas perguntas por e-mail sobre os tipos de teletrabalho. Para enriquecer a coleta de dados sobre o uso do teletrabalho, criamos um questionário eletrônico estruturado usando o Google Forms, considerando os tópicos em questão. O modelo de pesquisa foi utilizado para coletar eletronicamente o uso do teletrabalho pelos servidores públicos. Segundo Parasuraman (1991), a realização de um questionário permite que os voluntários sejam contatados e questionados sobre as condições de trabalho, mas esse não é o objetivo principal do estudo. Para tanto, um questionário com uma

mistura de perguntas especializadas foi escolhido como uma das ferramentas de coleta de dados.

Marconi e Lakatos (2010, p. 86) definem um questionário como uma ferramenta de coleta de dados que consiste em uma série de perguntas estruturadas a serem respondidas por escrito sem um entrevistador. Esse método oferece, entre outras vantagens, como economia de tempo, respostas mais rápidas e precisas, liberdade de resposta, confidencialidade e menor risco de interferência do entrevistador. Portanto, decidimos usar um questionário com uma mistura de perguntas especializadas como uma de nossas ferramentas de coleta de dados.

É importante ressaltar que os dados do estudo foram obtidos por amostragem por conveniência utilizando o Questionário da Vice-Reitoria Administrativa da UFCA para Servidores e Administradores. Optamos pela aplicação do questionário online para respeitar o tempo de cada participante e poder esclarecer todas as questões abordadas. Os preparativos para a pesquisa foram alimentados pelo aumento da demanda por esse tipo de trabalho devido à pandemia, mas há poucos estudos específicos de órgãos governamentais.

Pensando nisso, o objetivo deste estudo foi encontrar fatores que colaborassem com a efetividade do teletrabalho nos órgãos governamentais e identificar incertezas que pudesse afetar diretamente as estruturas de trabalho devido ao desconhecimento sobre direitos básicos garantidos. O desenvolvimento de um elemento de investigação orientou o trabalho e, com a ajuda de um questionário, procurou-se fornecer suporte de gestão para a implementação planejada e sistemática do teletrabalho, tendo em conta os paradigmas existentes na indústria em questão.

Os métodos usados para encontrar trabalhos remotos incluem roteiros estruturados com questionários para apoiar informações, diretrizes e normas para verificar a relevância das respostas recebidas, benefícios de trabalhar em casa em aspectos importantes, ferramentas de classificação da situação de trabalho (trabalho pessoal) indicam se há uma proposta de trabalho remoto, ou qual o problema que viabiliza a proposta. Os indicadores apresentados garantem uma resposta clara à questão de investigação, sugerindo que existem aspectos importantes do sucesso do teletrabalho nas atividades desenvolvidas pelas instituições.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas baseadas em roteiro estruturado e formulado com antecedência pelo pesquisador, com perguntas que visam alcançar os objetivos deste estudo. O perfil exploratório da pesquisa qualitativa possibilita a realização dos questionários do pesquisador com os gestores e os servidores da instituição investigada, que utilizam o teletrabalho em suas atividades, possibilitando analisar ao máximo a linguagem que se repete nos casos, contida em possíveis interrupções, nas colocações, a própria predisposição de responder os questionários.

Ressalta-se que os participantes possuíam direito ao anonimato e que, antecipadamente, o instrumento de pesquisa (questionário) foi submetido ao comitê de ética que preza pela confidencialidade dos nomes, entre outros cuidados quanto à adequada abordagem da pesquisa. O questionamento acerca da modalidade de teletrabalho foi realizado, preferencialmente, via e-mail. Para enriquecer a coleta de dados sobre o uso do teletrabalho sob a perspectiva dos teletrabalhadores e dos gestores, foram criados questionários eletrônicos estruturados, por meio do *google forms* considerando o tema em questão.

O modelo do questionário foi usado por via eletrônica aos teletrabalhadores residenciais para a coleta dos dados sobre o uso do teletrabalho. Quanto à realização dos questionários, segundo Parasuraman (1991), viabiliza o contato com os voluntários, com a intenção de que, ao menos, questionar-se sobre as condições de seu labor, mesmo que não seja o objetivo central deste estudo, isso acaba por se tornar evidente devido a utilização de questionários para a pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.86), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". Da mesma forma, destacam que ele dispõe de muitas vantagens como: a economia de tempo, atinge respostas mais ligeiras e precisas, se tem uma liberdade em responder, traz segurança pelo fato do sigilo, e menor risco de distorção por parte do(a) entrevistador(a), etc. Assim, optamos por utilizar um questionário misto com perguntas de natureza profissional como uma das ferramentas para coleta de dados.

Como fatores limitantes deste estudo pode-se destacar, inicialmente, que os dados da pesquisa foram alcançados através de uma amostra por conveniência,

aplicando-se os questionários aos servidores e gestores da Pró-reitora de Administração da UFCA. Em virtude do tempo de cada participante foi escolhida a maneira *online*, como via de aplicação dos questionários para elucidação de todas as questões abordadas até aqui. Ressalta-se que o aumento da demanda nesse ramo ocasionado pela pandemia contribuiu para a elaboração de todo estudo, mesmo contendo poucos estudos especificamente nos órgãos públicos e isso é compreensível por se tratar de uma modalidade ainda pouco debatida.

Dado o exposto, este estudo teve como intuito localizar fatores que colaboram com a efetivação dessa modalidade nos órgãos públicos além disso, expor toda precariedade advinda de um enorme desconhecimento dos direitos básicos já garantidos e que influencia diretamente em toda estrutura trabalhista e que fez levantar todas as questões tratadas neste estudo.

Para isso, a elaboração dos fatores de estudo direcionou o trabalho, que por meio dos questionários, garantiu o pleno desenvolvimento de um tipo de identificação de tarefas tele trabalháveis, de maneira a dar algumas garantias, como suportes de gestão, para a execução planejada e sistematizada do teletrabalho, considerando sempre os paradigmas existentes em tais setores abordados. A primeira proposta deste estudo está na apresentação do tema, levando-se em conta que tal modalidade de trabalho é vista como eficaz em tais esferas, até por conta que teve seu ápice na pandemia.

A colaboração deste estudo foi garantir ferramentas (diretrizes, método e instrumento) para organizar a elaboração de mudanças na organização de trabalho na instituição de ensino superior utilizada como, objeto de estudo, trazendo o teletrabalho como tema que aborde o tempo de trabalho dos servidores públicos, de acordo com a regulamentação já existente.

O método usado para localizar tarefas tele trabalháveis inclui: um roteiro estruturado com questionários para embasamento de informações; uma gama de sinalizadores, diretrizes e normas para o estudo da aderência entre as respostas recebidas e os aspectos críticos de benefício para o teletrabalho; uma ferramenta de classificação da situação trabalhada (pessoa-tarefas), que indica se existe proposta para teletrabalho ou quais são as questões para viabilizar a proposta.

Os indicadores que serão apresentados podem oferecer a presença de aspectos críticos de sucesso para o teletrabalho em atividades feitas na instituição, o que ressalta a resposta da primeira questão de pesquisa realizada. Sob este



aspecto, entende-se que as tarefas ficam mais evidentes com a aplicação do método, apresentando em que pontos é preciso evoluir para beneficiar a adaptação ao teletrabalho.

É de ressaltar a necessidade de um estudo mais articulado para a adaptação dos trabalhadores quanto aos aspectos individuais que corroboram a instauração bem-sucedida do teletrabalho. No que se refere ao segundo ponto do estudo, os indicadores apontam que é capaz da construção do método de identificação de tarefas tele trabalháveis, através do mapeamento de processos das atividades executadas na instituição e da análise da aderência das tarefas destes processos aos aspectos críticos de sucesso encontrados na literatura e nos instrumentos normativos já utilizados na administração pública.

O método usado no estudo serve de base para a primeira identificação de tarefas tele trabalháveis, sugere-se uma elaboração mais aprofundada em consonância ao instrumento regulador para o teletrabalho, a ser escolhido pelo dirigente máximo da instituição. Dessa maneira, este estudo tem por intuito investigar, em consonância de tais pesquisas: maneira de elaboração do percentual da jornada a ser executada remotamente além de formas de mensuração e controle das tarefas tele trabalhada; investigação do teletrabalho a partir da compreensão da atividade, para além da tarefa; pontos relacionados à mudança de conhecimento e as diretrizes da seleção dos teletrabalhadores; identificação de relação entre patologias psicológicas e o tele trabalho; e, por final, investigação acerca de softwares e sistemas de informações específicos para o teletrabalho.

Contudo no que se refere a instituição superior de ensino estudada, através do questionário, apresentou desafios e os passos a serem percorridos na direção da efetivação do teletrabalho. A crise provocada pela pandemia da Covid-19 transformou as relações de trabalho nas empresas, inclusive na administração pública brasileira. Assim, as perspectivas do exercício das atividades econômicas após a pandemia devem levar em conta as novas modalidades de trabalho que emergiram no período de distanciamento social em que o teletrabalho surge como uma nova prática para as relações laborais na administração pública brasileira.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de questionários baseados em roteiro estruturado e formulado com antecedência pelo pesquisador, com perguntas que visam alcançar os objetivos deste estudo. O perfil exploratório da pesquisa qualitativa e o método de estudo de caso adotado, possibilitam a aplicação do questionário pelo pesquisador para com os gestores através do *link*: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZY0FE9a456Jw8ntNnM\\_mgs8ylxoOct4VQ6wwA6LJBSp1Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZY0FE9a456Jw8ntNnM_mgs8ylxoOct4VQ6wwA6LJBSp1Q/viewform), contida em possíveis interrupções, nas colocações, a própria predisposição de responder os questionários.

O questionamento acerca da atuação dos gestores da modalidade de teletrabalho foi realizado via e-mail dos teletrabalhadores e gestores. Para enriquecer a coleta de dados sobre o uso do teletrabalho sob a perspectiva dos servidores que cumprem suas funções na PROAD, através do *link*: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZY0FE9a456Jw8ntNnM\\_mgs8ylxoOct4VQ6wwA6LJBSp1Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZY0FE9a456Jw8ntNnM_mgs8ylxoOct4VQ6wwA6LJBSp1Q/viewform) este formulário está estruturado com base na ferramenta *google forms* em vista do tema em questão.

Para coletar dados sobre os benefícios e desafios do teletrabalho, foi desenvolvido um questionário online com questões abertas e fechadas. O questionário foi hospedado em uma plataforma online e foi divulgado para uma amostra representativa de servidores que estavam trabalhando em regime de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

O questionário foi dividido em três partes principais:

1. Informações de perfil: a primeira parte do questionário inclui questões sobre informações demográficas e profissionais dos participantes, como idade, gênero, nível de escolaridade, setor de atuação e tempo de experiência em teletrabalho.
2. Benefícios e desafios do teletrabalho: A segunda parte do questionário inclui questões abertas e fechadas sobre os benefícios e desafios do teletrabalho. Foram incluídas questões sobre a qualidade de vida, produtividade, interação social, gestão do tempo, saúde mental e desafios enfrentados pelos participantes em relação ao teletrabalho.
3. Opinião sobre o futuro do teletrabalho: a terceira parte do questionário inclui questões abertas e fechadas sobre a opinião dos participantes em relação ao futuro do teletrabalho após a pandemia. Foram incluídas

questões sobre a preferência pelo trabalho remoto ou presencial e a expectativa em relação às mudanças no modelo de trabalho no futuro.

O questionário foi desenvolvido com base em referências teóricas sobre teletrabalho. Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas de análise descritiva e análise temática para identificar os principais benefícios e desafios do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e as opiniões dos servidores em relação ao futuro do modelo de trabalho.

### 3.4 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A pesquisa realizada na Pró-Reitoria de Administração da UFCA\PROAD proporcionou uma análise detalhada dos resultados empíricos relacionados ao teletrabalho no contexto do serviço público. Esses resultados são essenciais para a compreensão abrangente dos desafios e benefícios dessa modalidade de trabalho, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas tanto para a UFCA\PROAD quanto para outras instituições interessadas em adotar ou aprimorar o teletrabalho.

Um dos principais achados da pesquisa foi a identificação de benefícios concretos percebidos pelos gestores e servidores que participaram do estudo. Entre esses benefícios, destaca-se o aumento significativo na produtividade. Os colaboradores relataram que, ao trabalhar remotamente, conseguiram realizar suas tarefas de forma mais eficaz e concentrada, muitas vezes superando suas próprias expectativas em termos de entrega de resultados. Isso é particularmente relevante no contexto do serviço público, onde a eficiência e a qualidade do trabalho desempenham um papel crucial no atendimento às demandas da sociedade.

Além disso, os resultados empíricos enfatizaram a importância da flexibilidade de horários proporcionada pelo teletrabalho. Os servidores apreciaram a capacidade de adaptar sua jornada de trabalho às suas necessidades pessoais, o que não apenas melhorou sua qualidade de vida, mas também contribuiu para um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional. Isso, por sua vez, tem o potencial de reduzir o estresse e melhorar o bem-estar dos colaboradores, fatores cruciais para a retenção de talentos e a motivação no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante revelado pelos resultados empíricos diz respeito à redução dos deslocamentos. A eliminação ou a diminuição significativa das viagens

diárias para o local de trabalho não apenas economiza tempo, mas também tem implicações positivas na sustentabilidade ambiental e na redução dos custos associados aos deslocamentos. Isso não só beneficia os colaboradores, mas também contribui para as metas de sustentabilidade e responsabilidade social das organizações.

No entanto, os resultados empíricos também evidenciaram desafios importantes que precisam ser enfrentados para otimizar o regime de teletrabalho. Um dos desafios destacados foi a dificuldade em estabelecer limites claros entre as esferas pessoal e profissional. O teletrabalho pode fazer com que os colaboradores se sintam constantemente conectados ao trabalho, tornando desafiador desligar-se completamente após o término da jornada. Isso pode levar ao esgotamento e à falta de separação entre as duas esferas da vida, o que é prejudicial tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Além disso, a pesquisa destacou problemas de comunicação e colaboração entre os colaboradores que trabalham remotamente. A falta de interação presencial pode resultar em dificuldades na comunicação eficaz, troca de ideias e colaboração em projetos. Isso ressalta a necessidade de estratégias eficazes de comunicação virtual e ferramentas de colaboração que ajudem a superar as barreiras do teletrabalho.

Outro desafio importante revelado pelos resultados empíricos é a sensação de isolamento que alguns colaboradores experimentam ao trabalhar remotamente. A ausência do ambiente de escritório tradicional e a interação face a face com colegas podem levar a sentimentos de solidão e desconexão. Isso, por sua vez, pode afetar negativamente o bem-estar emocional dos colaboradores.

Em suma, os resultados empíricos desta pesquisa na UFCA\PROAD oferecem uma base sólida para a implementação de medidas concretas que visam aprimorar o regime de teletrabalho. Essas medidas podem tornar o teletrabalho mais eficiente, colaborativo e adaptável às necessidades e realidades tanto da instituição quanto do serviço público em geral. É essencial que as organizações estejam abertas ao aprendizado contínuo e à melhoria constante, buscando criar um ambiente de trabalho remoto que seja não apenas eficaz, mas também satisfatório e benéfico para todos os envolvidos.

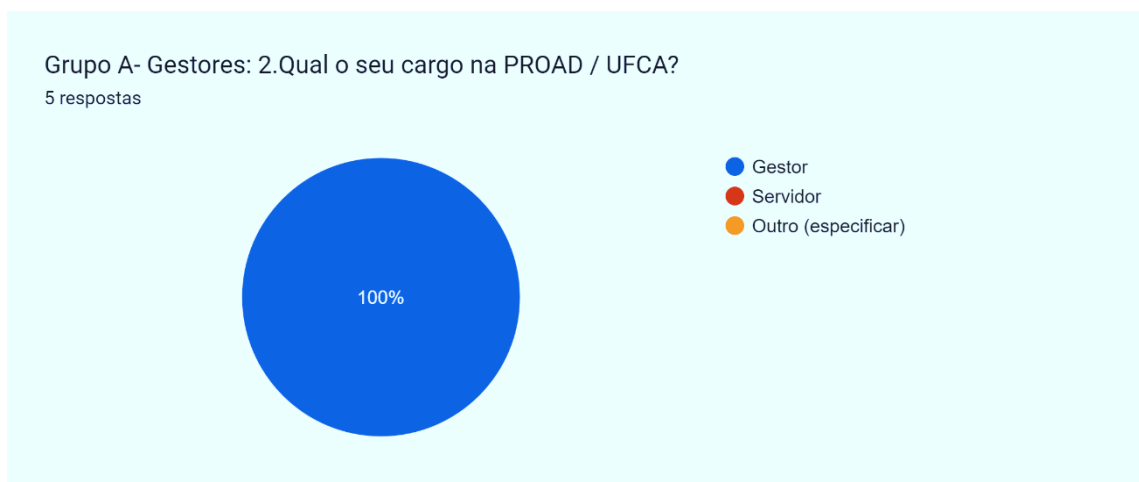
## 4 RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO I

O primeiro questionário foi direcionado aos participantes que exerciam cargos de gerenciamento na instituição, o questionário foi enviado por e-mail para cada um responder, no qual participaram 5 pessoas, sendo 4 homens e 1 mulher. Os resultados obtidos forneceram informações precisas sobre a percepção dos gestores da PROAD/UFCA em relação ao teletrabalho.

No que diz respeito aos cargos dos que responderam, 100% (porcentual azul) possuem cargos de gestão na PROAD/UFCA.

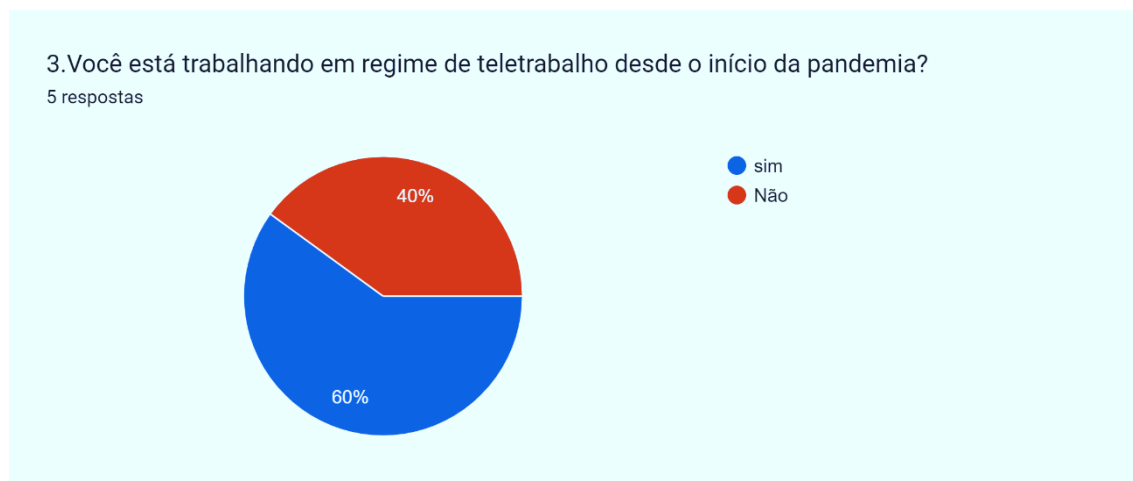
**Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por cargo na Pró-reitora de Administração**



Fonte: Autoria própria (2023)

Quanto à adoção do teletrabalho desde o início da pandemia, no Gráfico 2 abaixo, ilustra que 40% (porcentual laranja) dos participantes responderam que não estão trabalhando em regime de teletrabalho, enquanto os outros 60% (porcentual azul) afirmaram que sim, estão trabalhando remotamente.

## Gráfico 2 - Participantes que trabalham em regime de teletrabalho desde o início da pandemia



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dando continuidade à análise dos resultados, o Gráfico apresenta a distribuição dos participantes por cargo de Administração (PROAD/UFCA). Conforme mencionado anteriormente, todos os respondentes (100% - percentual azul) ocupam cargos gerenciais em suas instituições. Essa distribuição indica que a amostra é representativa dos cargos de liderança do PROAD/UFCA e confirma as percepções e opiniões compartilhadas pelos participantes.

A distribuição uniforme dos gestores nesta amostra indica que a percepção e análise do teletrabalho é feita sob a ótica da gestão, o que pode fornecer informações valiosas sobre a visão estratégica e os desafios enfrentados pelos dirigentes do PROAD/UFCA na adoção e implantação do teletrabalho.

A inclusão dos gestores na análise permite identificar percepções e vivências singulares desses profissionais que desempenham importante papel na condução das atividades de gestão do órgão. Essa abordagem nos permitirá obter uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam as práticas de trabalho remoto para os gestores e fornece componentes importantes sobre futuras estratégias e políticas relacionadas ao trabalho remoto para o PROAD/UFCA.

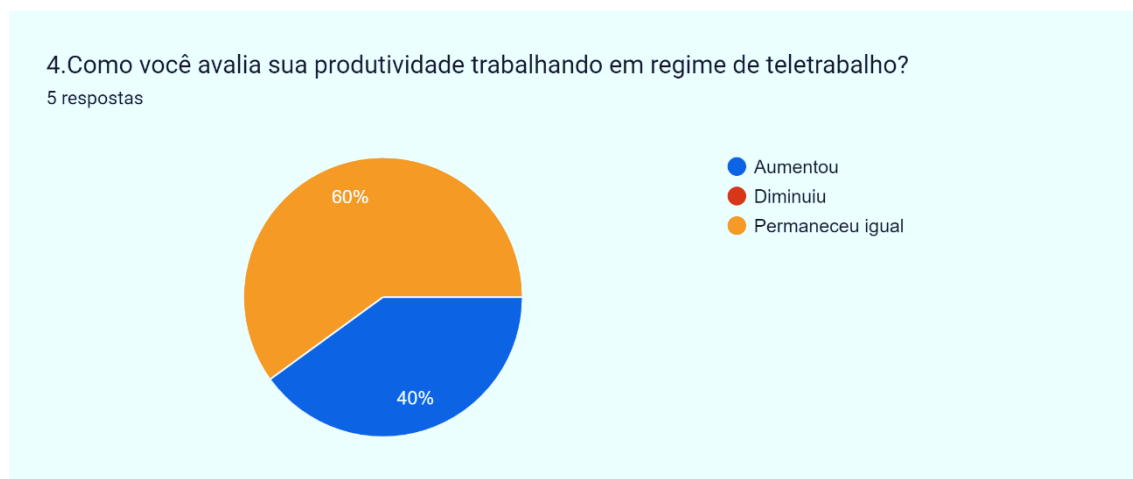
A representatividade dessa amostra também pode indicar que os resultados obtidos são aplicáveis a outros departamentos e áreas gerenciais do PROAD/UFCA, pois todos os participantes ocupavam cargos gerenciais. Isso aumenta a relevância

e a aplicabilidade de percepções compartilhadas para análise e tomada de decisões relacionadas ao teletrabalho dentro de uma organização.

Em outras palavras, a distribuição dos respondentes do PROAD/UFCA por cargo, conforme o gráfico acima indica, a amostra da pesquisa foi composta apenas por gerentes. Essa distribuição uniforme permite uma análise detalhada das percepções e experiências dos gestores sobre o teletrabalho, fornecendo informações relevantes para a implementação e melhoria desse arranjo dentro da organização. Os resultados obtidos nesta amostra são considerados representativos e aplicáveis a outras áreas de liderança do PROAD/UFCA, contribuindo para a compreensão global do teletrabalho nas instalações.

No que se refere à produtividade, o Gráfico 3 abaixo, apresenta que 60% (porcentual amarelo) dos participantes avaliaram que sua produtividade permaneceu igual, enquanto 40% (porcentual azul) afirmaram que a produtividade aumentou ao trabalhar em regime de teletrabalho:

**Gráfico 3 – Avaliação da produtividade dos participantes em regime de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Continuando com a análise dos resultados, o gráfico 3 apresenta a avaliação da produtividade dos participantes no teletrabalho. Conforme mencionado acima, 60% (porcentagem amarelo) dos entrevistados indicaram que sua produtividade permaneceu a mesma, enquanto 40% (porcentual azul) indicaram que houve aumento de produtividade ao trabalhar remotamente. Esses achados provêm informações preciosas sobre o impacto do teletrabalho na produtividade dos

gestores do PROAD / UFCA. O fato de 40 % dos entrevistados relatarem um aumento na produtividade sugere que o trabalho remoto pode oferecer benefícios nesse sentido. Por exemplo, horários de trabalho flexíveis e sem viagens podem ajudar a melhorar o gerenciamento e a eficiência do tempo.

Por outro lado, o fato de 60 % dos participantes declararem que sua produtividade permaneceu a mesma, indica que, apesar das mudanças no ambiente de trabalho, a capacidade produtiva dos gestores permaneceu estável. Essa consistência pode ser imputada a vários fatores, incluindo a capacidade dos funcionários de se adaptarem ao trabalho remoto, usando as ferramentas certas para o trabalho remoto e mantendo uma rotina organizada.

É importante ressaltar que as percepções sobre o desempenho podem variar de acordo com as especificidades de cada gestor e as exigências específicas de suas funções. Além disso, outros fatores, como o suporte e os recursos fornecidos pelo PROAD / UFCA, também podem afetar sua produtividade no uso do teletrabalho.

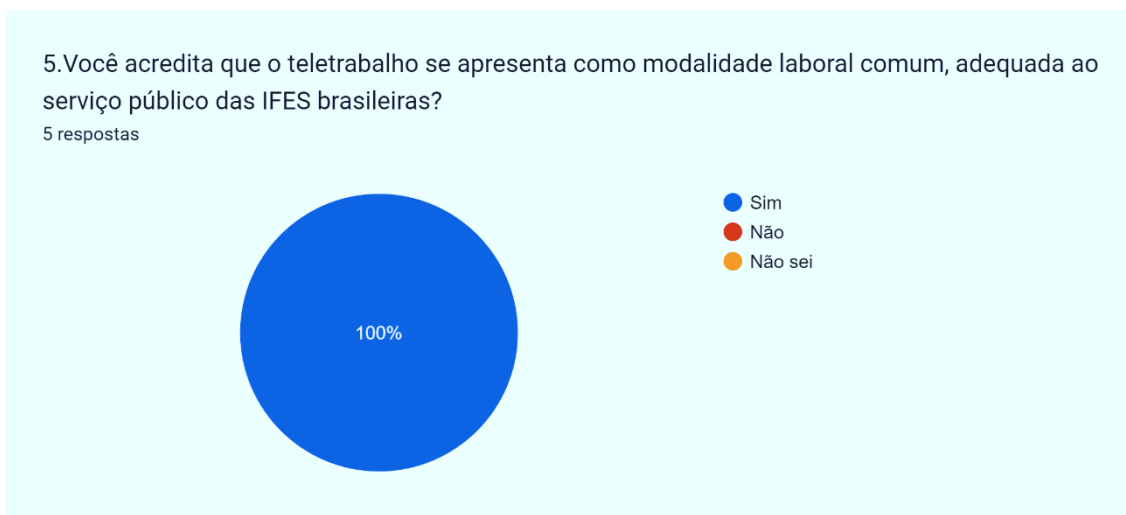
Tanto individualmente quanto para a equipe como um todo. Essa análise permite identificar práticas efetivas e promover ações que possam melhorar a produtividade dos gestores e, assim, contribuir para o sucesso das atividades do PROAD / UFCA.

Assim, o gráfico 3 apresenta a avaliação do participante sobre a eficácia do trabalho remoto. Enquanto 40 % dos gerentes relataram um aumento na produtividade, 60 % disseram que a produtividade permaneceu a mesma. Esses resultados provêm informações importantes sobre o impacto do teletrabalho na produtividade dos gestores do PROAD / UFCA e reforçam a necessidade de avaliar e adotar estratégias que possam maximizar os benefícios do trabalho remoto e garantir a eficiência e o bom andamento das atividades da instituição.

Quanto à percepção do teletrabalho como uma modalidade laboral comum e adequada ao serviço público das IFES brasileiras, 100% dos participantes concordaram com essa afirmação, como demonstrado abaixo no Gráfico 4:



#### Gráfico 4 - Avaliação acerca do teletrabalho como modalidade laboral comum, adequada ao serviço público das IFES brasileiras



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Continuando a análise dos resultados, o Gráfico 4 apresenta a percepção dos participantes em relação ao teletrabalho como uma modalidade laboral comum e adequada ao serviço público das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. De acordo com os resultados obtidos, 100% dos participantes concordaram com essa afirmação.

Essa alta concordância indica que os gestores da PROAD/UFCA percebem o teletrabalho como uma modalidade adequada e compatível com o contexto do serviço público nas IFES brasileiras. Essa percepção positiva é um reflexo do reconhecimento das vantagens e benefícios que o teletrabalho pode trazer, como a flexibilidade, a eficiência e a conciliação entre vida profissional e pessoal.

A unanimidade também sugere que os gestores da PROAD/UFCA reconhecem a importância de se adaptar às mudanças do mundo contemporâneo, incluindo o avanço tecnológico e a busca por novas formas de trabalho. Essa percepção fortalece a ideia de que o teletrabalho pode ser uma resposta eficaz para as demandas atuais e futuras do serviço público, promovendo a inovação e a modernização das práticas de trabalho.

É relevante ressaltar que a percepção positiva do teletrabalho como uma modalidade laboral comum e adequada também está alinhada com a experiência

vivenciada durante a pandemia da COVID-19. A necessidade de adotar o trabalho remoto como medida de prevenção e controle do vírus impulsionou a aceitação e a valorização do teletrabalho nas IFES e em outros setores do serviço público.

Essa percepção positiva do teletrabalho como uma modalidade laboral comum e adequada ao serviço público das IFES brasileiras sugere que sua implementação e promoção devem ser consideradas como uma estratégia para a PROAD/UFCA. Essa modalidade de trabalho pode contribuir para a eficiência dos serviços, a satisfação dos servidores e a melhoria da qualidade de vida, fortalecendo a instituição como um todo.

Em resumo, o Gráfico 4 evidencia a percepção unânime dos participantes da PROAD/UFCA em relação ao teletrabalho como uma modalidade laboral comum e adequada ao serviço público das IFES brasileiras. Essa alta concordância reflete o reconhecimento das vantagens e benefícios do teletrabalho, além de estar em consonância com a experiência vivenciada durante a pandemia. Essa percepção positiva reforça a importância de considerar o teletrabalho como uma estratégia para a PROAD/UFCA, visando promover a eficiência dos serviços e a satisfação dos servidores, alinhado às demandas e transformações do serviço público contemporâneo.

Em relação às dificuldades encontradas, o Gráfico 5 abaixo, ilustra que 20% (porcentagem laranja) dos participantes relataram não ter enfrentado dificuldades significativas, enquanto 80% (porcentagem azul) afirmaram ter enfrentado problemas de interação social, comunicação ou estabelecimento de limites entre trabalho e vida pessoal.

### Gráfico 5 - Participantes que encontraram dificuldades no teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Prosseguindo com a análise dos resultados, o Gráfico 5 revela as dificuldades enfrentadas pelos participantes em relação ao teletrabalho durante o contexto da pandemia. Segundo os dados apresentados, 20% (porcentagem laranja) dos participantes relataram não ter enfrentado dificuldades significativas, enquanto 80% (porcentagem azul) afirmaram ter enfrentado desafios relacionados à interação social, comunicação ou estabelecimento de limites entre trabalho e vida pessoal. Esses resultados refletem os impactos da pandemia na adoção do teletrabalho e evidenciam os desafios que os servidores públicos enfrentaram durante esse período de transição. A imposição do distanciamento social e a necessidade de reduzir a propagação do vírus levaram as instituições a adotarem o trabalho remoto como uma alternativa para a continuidade das atividades.

Nesse contexto, é compreensível que a maioria dos participantes tenha relatado dificuldades relacionadas à interação social e à comunicação. A falta de contato físico e a dependência de ferramentas de comunicação online podem gerar sentimentos de isolamento, dificultar a troca de informações e afetar a colaboração entre os servidores. Além disso, a fusão entre o espaço de trabalho e o ambiente doméstico pode trazer desafios para o estabelecimento de limites claros entre a vida profissional e pessoal, o que pode impactar o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores. Essas dificuldades ressaltam a importância de reconhecer o contexto

desafiador da pandemia e oferecer suporte adequado aos servidores durante o teletrabalho.

É de ressaltar, que as instituições forneçam recursos, orientações e ferramentas de comunicação eficazes para auxiliar os servidores na superação dessas dificuldades. Além disso, promover momentos de interação virtual, como reuniões de equipe e atividades sociais online, pode contribuir para mitigar o sentimento de isolamento e fortalecer os laços entre os servidores. É importante ressaltar que, apesar das dificuldades enfrentadas, a capacidade de adaptação e resiliência dos servidores durante esse período deve ser valorizada.

A transição repentina para o teletrabalho, em meio a um cenário de incertezas, exigiu dos servidores uma rápida adaptação às novas demandas e condições de trabalho. A capacidade de enfrentar esses desafios e manter a produtividade demonstra a dedicação e o comprometimento dos servidores públicos no cumprimento de suas responsabilidades, mesmo diante de adversidades.

Em suma, o Gráfico 5 destaca as dificuldades enfrentadas pelos participantes no contexto do teletrabalho durante a pandemia. A interação social limitada, a comunicação remota e o estabelecimento de limites entre trabalho e vida pessoal foram os pontos principais dos desafios mencionados. Essas dificuldades refletem o contexto desafiador da pandemia, ressaltando a importância de oferecer suporte e recursos adequados aos servidores para lidar com essas questões. Ao reconhecer e atender às dificuldades enfrentadas, as instituições podem promover um ambiente de trabalho remoto mais saudável e adaptado ao contexto atual.

No aspecto da capacitação para o teletrabalho, 100% dos participantes responderam que receberam algum tipo de capacitação, como demonstra o Gráfico 6 abaixo:

### Gráfico 6 - Participantes que receberam capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Prosseguindo com a análise dos resultados, o Gráfico 6 revela que 100% dos participantes afirmaram ter recebido algum tipo de capacitação para o teletrabalho. Essa constatação ressalta a importância da preparação e do suporte fornecidos aos servidores durante a transição para o trabalho remoto. A oferta de capacitação demonstra o comprometimento da instituição em fornecer os recursos necessários para que os servidores se adaptem e desempenhem suas atividades de forma eficiente no novo ambiente de trabalho. Através da capacitação, os servidores têm a oportunidade de adquirir as habilidades e o conhecimento necessários para lidar com os desafios específicos do teletrabalho, como o uso de ferramentas tecnológicas, a gestão do tempo e a organização do trabalho.

Essa alta taxa de participação na capacitação é um indicador positivo, pois sugere que a instituição reconhece a importância de oferecer o suporte adequado aos seus servidores durante a transição para o teletrabalho. A capacitação pode contribuir para aumentar a confiança e a competência dos servidores, promovendo uma adaptação mais tranquila e bem-sucedida ao novo modelo de trabalho.

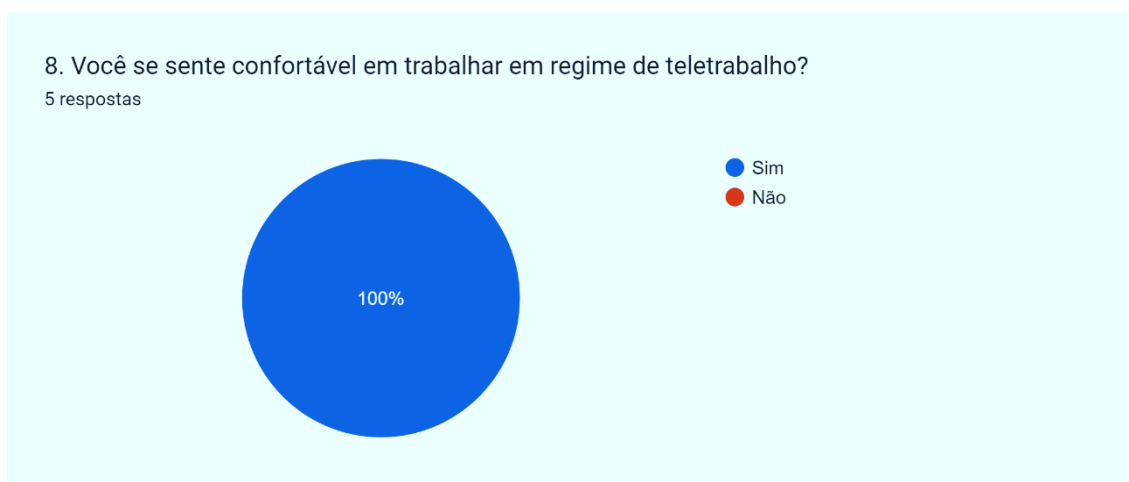
Ao receber a capacitação, os servidores têm a oportunidade de se familiarizar com as ferramentas e os recursos disponíveis para o trabalho remoto. Isso inclui o treinamento em plataformas de comunicação virtual, o acesso a materiais e tutoriais explicativos, bem como orientações sobre a gestão do trabalho e a manutenção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A capacitação também desempenha um papel fundamental no fortalecimento da cultura organizacional voltada para o teletrabalho. Ao garantir que todos os servidores tenham a oportunidade de adquirir as competências necessárias, a instituição está promovendo a igualdade de condições e a valorização de seus colaboradores. É importante destacar que a capacitação não deve ser vista como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo. À medida que novas ferramentas e práticas de trabalho remoto surgem, é fundamental fornecer atualizações e oportunidades de aprendizado adicionais para que os servidores possam se manter atualizados e aprimorar suas habilidades.

Dado o exposto, o Gráfico 6 indica que 100% dos participantes receberam capacitação para o teletrabalho. Esse resultado demonstra o comprometimento da instituição em garantir o suporte adequado aos seus servidores durante a transição para o trabalho remoto. A capacitação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o teletrabalho, além de fortalecer a cultura organizacional voltada para essa modalidade. A instituição deve continuar oferecendo oportunidades de aprendizado e atualização para garantir que os servidores estejam preparados e capacitados para enfrentar os desafios do teletrabalho de forma eficaz.

Além disso, todos os participantes afirmaram sentir-se confortáveis ao trabalhar em regime de teletrabalho, como demonstra o Gráfico 7 abaixo:

**Gráfico 7 - Opinião dos participantes sobre se sentirem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Continuando a análise dos resultados, o gráfico 6 mostra que 100% dos participantes relataram ter recebido algum tipo de treinamento em trabalho remoto. Essa descoberta ressalta a importância de preparar e dar suporte aos servidores durante a transição para o trabalho remoto. A oferta formativa atesta o empenho da instituição em dotar os colaboradores dos recursos necessários à adaptação ao novo ambiente de trabalho e ao desempenho eficaz das suas atividades. Por meio de treinamentos, os colaboradores tiveram a oportunidade de adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para os desafios especiais do trabalho remoto, como o uso de ferramentas técnicas, planejamento de tempo e organização do trabalho. O alto nível de participação nos treinamentos é um indicador positivo, o que sugere que a instituição de ensino entende a importância de dar suporte adequado aos seus funcionários na transição para o trabalho remoto.

O treinamento pode aumentar a autoconfiança e a competência dos servidores públicos, o que promove uma adaptação mais tranquila e bem-sucedida ao novo modelo de trabalho. Após a conclusão do treinamento, os servidores têm a oportunidade de se familiarizar com ferramentas e recursos de trabalho remoto. Isso inclui treinamento em plataformas virtuais de comunicação, acesso a materiais explicativos e tutoriais e orientações sobre gestão de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O treinamento teve um papel fundamental no fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para o trabalho remoto.

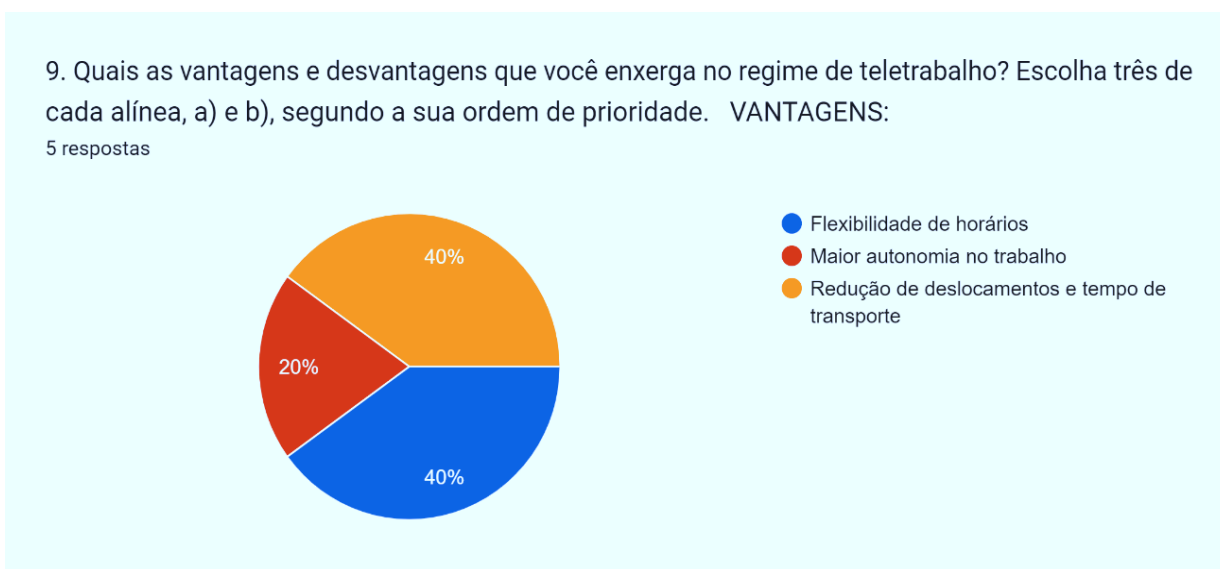
Ao garantir que todos os funcionários públicos tivessem a oportunidade de adquirir as competências necessárias, a instituição promoveu assim a igualdade de condições e valorizou seus servidores. É importante ressaltar que o treinamento não deve ser encarado como um processo isolado, mas como um processo contínuo. À medida que surgem novas ferramentas e práticas de teletrabalho, é importante fornecer aos funcionários atualizações e oportunidades adicionais de aprendizado para se manterem atualizados e melhorarem suas habilidades.

Em resumo, o gráfico mostra que 100% dos participantes receberam formação em teletrabalho. Esse resultado mostra que a instituição de ensino está empenhada em fornecer suporte adequado aos seus servidores durante a transição para o trabalho remoto. A educação tem um papel fundamental no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o trabalho remoto, bem como no fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para essa atividade. A

instituição de ensino deve continuar oferecendo oportunidades de aprendizado e auto aperfeiçoamento para que os funcionários estejam prontos e sejam capazes de responder com eficácia aos desafios do trabalho remoto.

Em relação às vantagens percebidas, o Gráfico 8, a seguir demonstra que 40% (porcentagem amarela) dos participantes mencionaram a redução de deslocamentos e tempo de transporte, 20% (porcentagem laranja) destacaram a maior autonomia no trabalho e 40% (porcentagem azul) ressaltaram a flexibilidade de horários como vantagens do teletrabalho.

### Gráfico 8 Vantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em relação às vantagens percebidas pelos participantes, o Gráfico 8 ilustra três principais aspectos mencionados. Primeiramente, 40% (porcentagem amarela) dos participantes destacaram a redução de deslocamentos e tempo de transporte como uma vantagem significativa do teletrabalho. Essa constatação reflete a eliminação da necessidade de deslocamento diário até o local de trabalho, o que contribui para uma melhor qualidade de vida ao reduzir o tempo gasto no trânsito ou no transporte público.

Em seguida, 20% (porcentagem laranja) dos participantes mencionaram a maior autonomia no trabalho como uma vantagem do teletrabalho. Essa autonomia permite que os servidores tenham mais liberdade para organizar suas tarefas e prioridades de acordo com suas preferências e ritmo de trabalho. A possibilidade de



gerenciar o próprio tempo e tomar decisões relacionadas ao trabalho de forma independente pode levar a um aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

Por fim, 40% (porcentagem azul) dos participantes ressaltaram a flexibilidade de horários como uma vantagem do teletrabalho. Essa flexibilidade permite que os servidores adaptem sua jornada de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais. A possibilidade de conciliar compromissos familiares, educacionais ou de saúde de forma mais flexível pode contribuir para um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando em maior bem-estar e qualidade de vida.

Essas vantagens percebidas pelos participantes refletem a capacidade do teletrabalho de oferecer benefícios tangíveis para os servidores no contexto da pandemia. Além dos aspectos mencionados, é importante ressaltar que cada indivíduo pode ter diferentes percepções e experiências com relação às vantagens do teletrabalho.

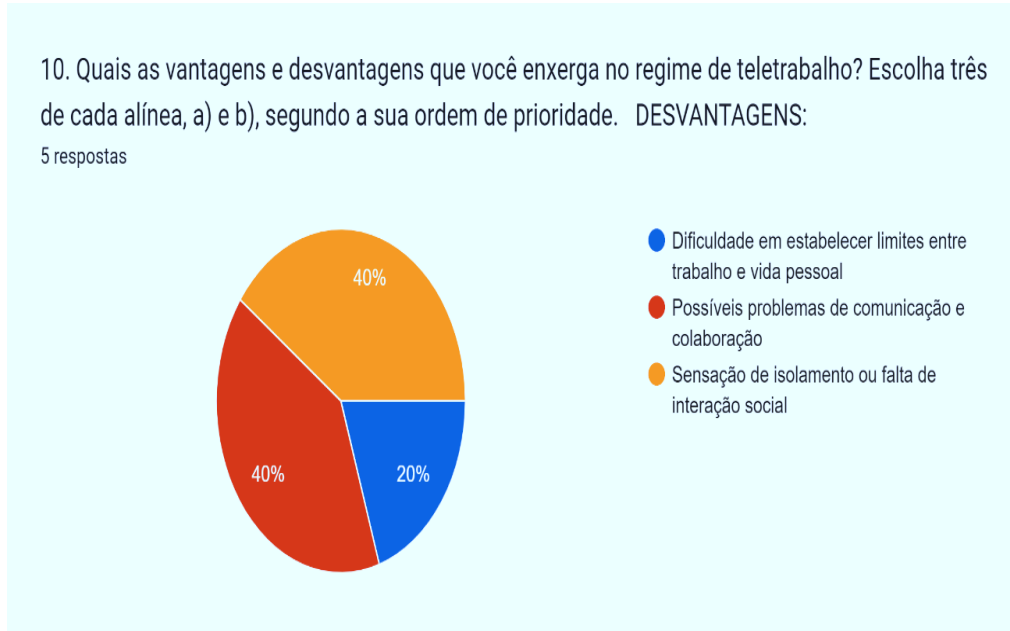
Esses dados evidenciam a importância de considerar as vantagens percebidas pelos servidores ao planejar e implementar políticas de trabalho remoto. Ao valorizar e incentivar esses benefícios, a instituição pode promover um ambiente de trabalho mais atrativo e satisfatório, contribuindo para a retenção e o engajamento dos servidores.

No entanto, é essencial que a instituição também esteja atenta aos desafios e limitações do teletrabalho, buscando soluções equilibradas que levem em consideração tanto as vantagens como as necessidades individuais dos servidores. A comunicação aberta, o monitoramento regular e a adaptação contínua das políticas e práticas relacionadas ao teletrabalho são fundamentais para garantir que os benefícios percebidos pelos servidores sejam efetivamente alcançados e que as desvantagens sejam mitigadas.

Em resumo, o Gráfico 8 revela as vantagens percebidas pelos participantes do teletrabalho no contexto da pandemia. A redução de deslocamentos e tempo de transporte, a maior autonomia no trabalho e a flexibilidade de horários foram as principais vantagens mencionadas. Ao considerar e valorizar esses aspectos, a instituição pode promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e adaptado às necessidades dos servidores, contribuindo para sua produtividade, bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os resultados da pesquisa apresentaram algumas desvantagens do teletrabalho mencionadas pelos participantes, como mostra o Gráfico 9, a seguir, as principais desvantagens citadas foram as seguintes:

### Gráfico 9 - Desvantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No que se refere à sensação de isolamento ou falta de interação social, 40% dos participantes (porcentagem amarela) relataram que sentiram uma sensação de isolamento ou falta de interação social ao trabalhar remotamente. A ausência do ambiente de trabalho presencial e a limitação nas interações sociais afetam diretamente o bem-estar e a motivação dos indivíduos. Essa falta de contato social pode resultar em sentimentos de solidão, dificuldades na construção de relacionamentos profissionais e até mesmo na redução da coesão da equipe.

Além disso, 40% dos participantes (porcentagem laranja) mencionaram possíveis problemas de comunicação e colaboração durante o teletrabalho. A falta de interação face a face e a dependência de ferramentas tecnológicas podem dificultar a comunicação efetiva entre os membros da equipe, prejudicando a colaboração e a realização de tarefas conjuntas. A interpretação de mensagens escritas pode ser ambígua e a ausência de contato visual e linguagem corporal pode levar a mal-entendidos e dificuldades na troca de informações.

Outra questão mencionada pelos participantes foi a dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal. 20% dos participantes (porcentagem azul) disseram que tiveram dificuldades em estabelecer limites entre

as esferas profissional e pessoal ao trabalhar remotamente. A ausência de um ambiente físico separado para o trabalho e a facilidade de acesso aos dispositivos eletrônicos podem levar a uma sobreposição entre as atividades profissionais e pessoais. Isso pode resultar em uma carga excessiva de trabalho, dificuldades para desconectar e impactos negativos na saúde mental e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Essas desvantagens apresentam alguns dos desafios enfrentados pelos participantes no contexto do teletrabalho. É importante considerar esses aspectos para identificar possíveis soluções e implementar estratégias que minimizem esses problemas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os colaboradores.

No que diz respeito às sugestões para melhorar o regime de teletrabalho na PROAD/UFCA, as respostas dos participantes incluíram a apresentação de relatórios periódicos, ampliação do teletrabalho para toda a semana com acompanhamento de metas e melhoria na comunicação. Essas sugestões indicam a importância de estabelecer mecanismos de monitoramento e feedback regulares para avaliar o progresso do trabalho remoto e garantir que os objetivos sejam alcançados. Além disso, o fortalecimento da comunicação interna, por meio de reuniões virtuais, canais de comunicação eficientes e estratégias de engajamento, pode contribuir para superar os desafios relacionados à comunicação e colaboração.

Dado o exposto, as desvantagens mencionadas pelos participantes destacam a importância de encontrar soluções para os desafios enfrentados no teletrabalho. O isolamento social, os problemas de comunicação e colaboração, e a dificuldade em estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal são questões relevantes que devem ser abordadas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ao considerar as sugestões dos participantes, a instituição pode implementar melhorias que contribuam para uma experiência de teletrabalho mais positiva e eficaz para os colaboradores da PROAD/UFCA.

## 4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO II

O segundo questionário direcionado aos colaboradores na Pró-reitora de Administração, foi respondido por um total de 15 participantes, sendo 10 homens e 5 mulheres. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos:

### 1. Perfil dos participantes:

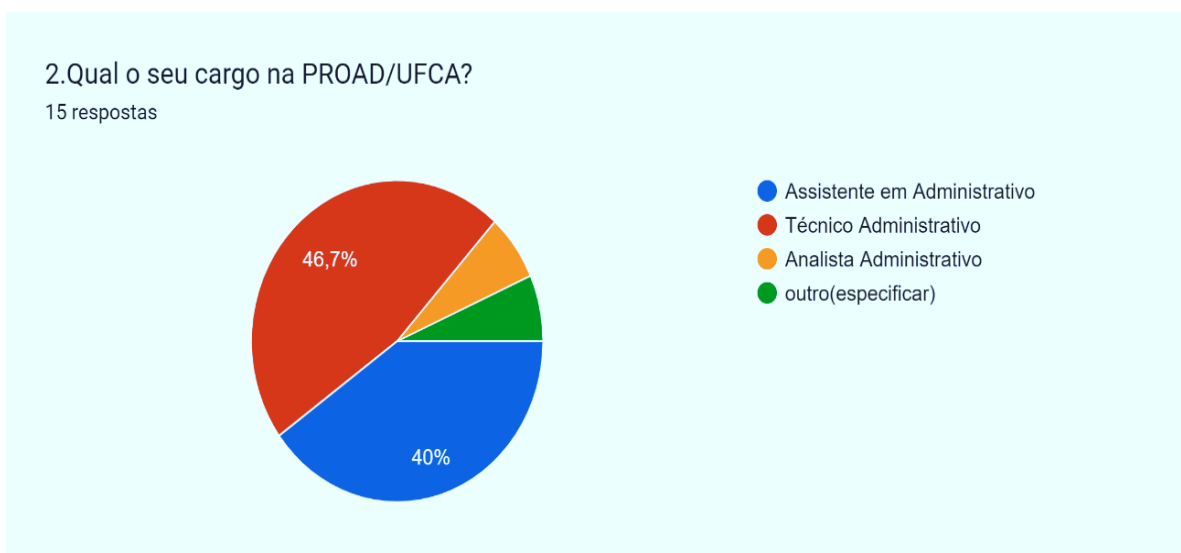
40% dos participantes (fatia em azul) são assistentes administrativos.

46,7% dos participantes (fatia em laranja) são técnicos administrativos.

Além da evolução do número de servidores em regime de teletrabalho por país, é importante também examinar o perfil dos participantes envolvidos nessa modalidade de trabalho remoto.

O Gráfico 9 fornece informações sobre o perfil dos participantes, destacando duas categorias principais: assistentes administrativos e técnicos administrativos.

### Gráfico 10 - Distribuição dos participantes por cargo na Pró-reitora de Administração



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

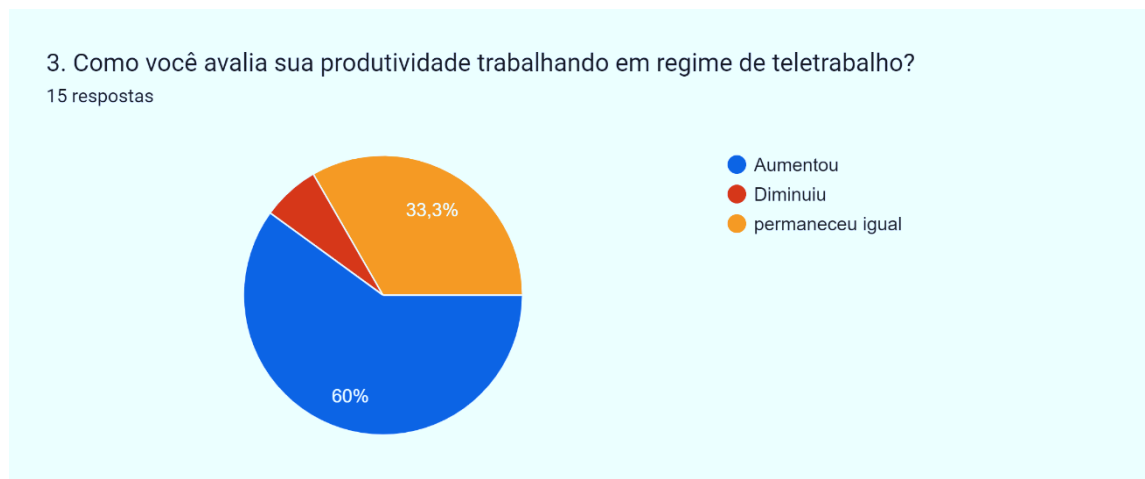
Com base nos dados apresentados no Gráfico 9, percebe-se que existem duas categorias entre os teletrabalhadores: Assistentes administrativos e Técnicos administrativos. Os assistentes administrativos representam cerca de 40% dos participantes (porcentagem azul), enquanto os técnicos administrativos representam cerca de 46,7% dos participantes (porcentagem laranja). Essas categorias refletem a variedade de tarefas e responsabilidades desempenhadas em relação ao trabalho remoto.

Os assistentes administrativos desempenham funções de suporte administrativo, como organizar documentos, atender telefonemas e agendar compromissos. Os técnicos administrativos, por outro lado, possuem habilidades técnicas específicas relacionadas às áreas administrativas, como contabilidade,

recursos humanos e finanças. Ambas as classes desempenham um papel crucial na condução e gestão de processos administrativos mesmo em ambiente de trabalho remoto.

Dado o exposto, os dados apresentados no Gráfico 9 revelam as categorias dominantes de teletrabalhadores e destacam as funções de assistentes administrativos e técnicos administrativos. Figura 10 mostra a percepção de produtividade dos participantes, a maioria deles relatou um aumento na eficiência durante o trabalho remoto. Esses dados fornecem informações valiosas sobre a diversidade de perfis e experiências de teletrabalho, permitindo que a organização desenvolva estratégias mais personalizadas para apoiar e maximizar a produtividade dos funcionários.

**Gráfico 11 - Avaliação da produtividade dos participantes em regime de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De acordo com os dados fornecidos no gráfico 10, podemos observar o seguinte:

**Permaneceu igual (33,3%):** Representado pela porcentagem laranja no gráfico, cerca de 33,3% dos participantes avaliaram que sua produtividade permaneceu igual no regime de teletrabalho. Esses participantes sentiram que sua capacidade de realizar tarefas e entregar resultados não foi afetada significativamente pela mudança para o trabalho remoto.

**Aumentou (60%):** Representado pela porcentagem em azul no gráfico, aproximadamente 60% dos participantes responderam que sua produtividade

aumentou no regime de teletrabalho. Esses participantes identificaram um aumento na eficiência e na realização de suas tarefas quando passaram a trabalhar remotamente, possivelmente devido a benefícios como maior flexibilidade, redução de distrações e melhoria no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Essas duas categorias de percepção sobre a produtividade refletem a variedade de experiências dos participantes em relação ao teletrabalho. Enquanto alguns relataram pouca ou nenhuma mudança em sua produtividade, outros experimentaram um aumento notável na eficácia e na entrega de resultados.

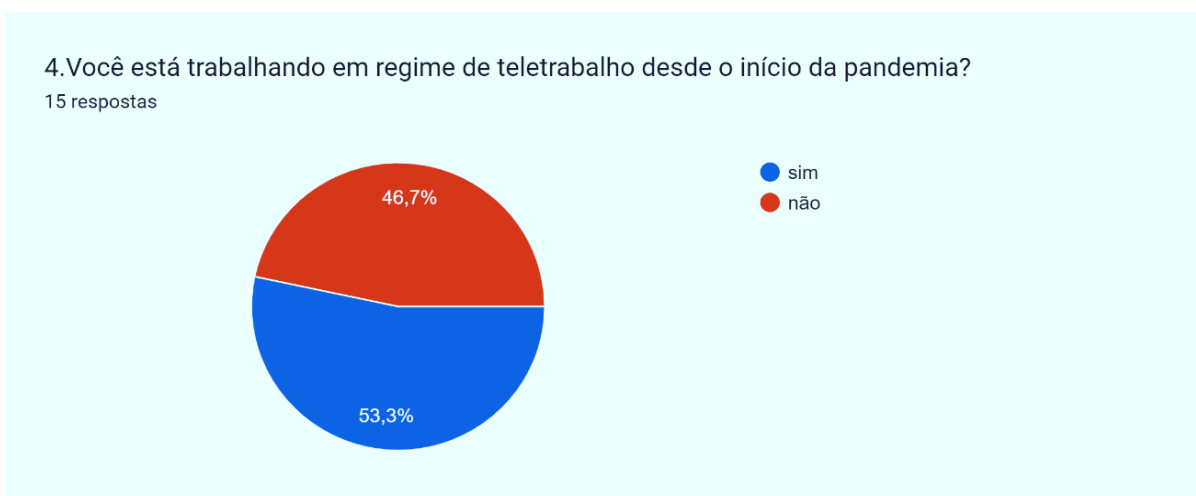
### 3. Participação no regime de teletrabalho:

46,7% dos participantes (porcentagem em laranja) responderam que não estão trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia.

53,3% dos participantes (porcentagem em azul) responderam que estão trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia.

Sobre o teletrabalho durante a pandemia, é relevante analisar a participação dos participantes nesse regime de trabalho remoto. O gráfico 1, abaixo, sugere informações sobre a participação dos participantes, especificamente aqueles que estão trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia e aqueles que não estão:

**Gráfico 12 - Participantes que trabalham em regime de teletrabalho desde o início da pandemia**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nos dados fornecidos no gráfico 11, podemos observar o seguinte:

Não estão trabalhando em teletrabalho (46,7%): Representada pela fatia em laranja no gráfico, cerca de 46,7% dos participantes responderam que não estão trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia. Esses participantes podem ter continuado a trabalhar presencialmente ou podem ter adotado outros arranjos de trabalho, como licença remunerada, suspensão de contrato ou interrupção temporária das atividades.

Estão trabalhando em teletrabalho (53,3%): Representada pela fatia em azul no gráfico, aproximadamente 53,3% dos participantes responderam que estão trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia. Esses participantes foram capazes de adaptar suas atividades profissionais para o ambiente remoto, permitindo-lhes realizar suas funções sem a necessidade de estar fisicamente presentes no local de trabalho.

Essas duas categorias de participação no regime de teletrabalho evidenciam a gama de situações vivenciadas pelos participantes durante a pandemia. Enquanto alguns foram capazes de trabalhar remotamente desde o início, outros não tiveram essa opção e continuaram a exercerem suas atividades de forma presencial ou em outros arranjos.

#### **4. Principais atividades desempenhadas:**

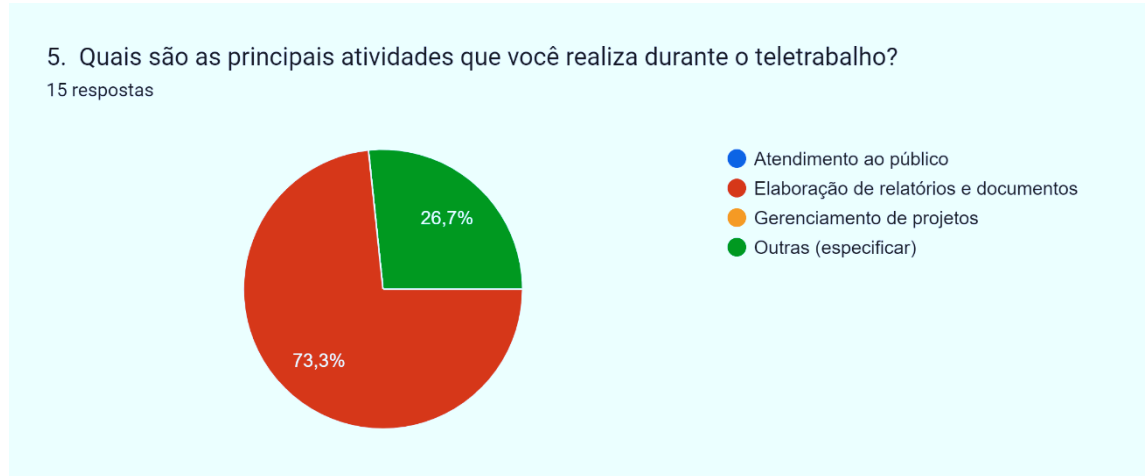
73,3% dos participantes responderam que trabalham com elaboração de relatórios e documentos.

26,7% dos participantes (porcentagem verde) não especificaram suas principais atividades.

Durante a pandemia, é importante examinar as principais atividades desempenhadas pelos participantes nesse regime. O gráfico 12 apresenta informações sobre essas atividades, destacando a elaboração de relatórios e documentos como uma atividade predominante, bem como uma porcentagem de participantes que não especificaram suas principais atividades.



### Gráfico 13 - Atividades realizadas pelos participantes em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nos dados fornecidos no gráfico 12, podemos observar o seguinte:

**Elaboração de relatórios e documentos (73,3%):** A porcentagem predominante no gráfico, representada em azul, indica que cerca de 73,3% dos participantes responderam que trabalham principalmente com a elaboração de relatórios e documentos. Essa atividade envolve a criação e a preparação de documentos relevantes para as atividades e processos organizacionais, como relatórios de progresso, análises, propostas, entre outros.

**Não especificaram suas principais atividades (26,7%):** A porcentagem em verde no gráfico indica que aproximadamente 26,7% dos participantes não especificaram suas principais atividades. Essa parcela de participantes pode estar envolvida em uma variedade de tarefas e responsabilidades específicas, além da elaboração de relatórios e documentos. As atividades desempenhadas por esses participantes podem incluir, por exemplo, análise de dados, atendimento ao cliente, gerenciamento de projetos, entre outros.

Essas informações corroboram no que diz respeito a necessidade da elaboração de relatórios e documentos como uma atividade central no contexto do teletrabalho durante a pandemia. Essas tarefas exercem um papel crucial no suporte às operações organizacionais, na comunicação interna e externa, e na tomada de decisões.

#### 5. Dificuldades encontradas:

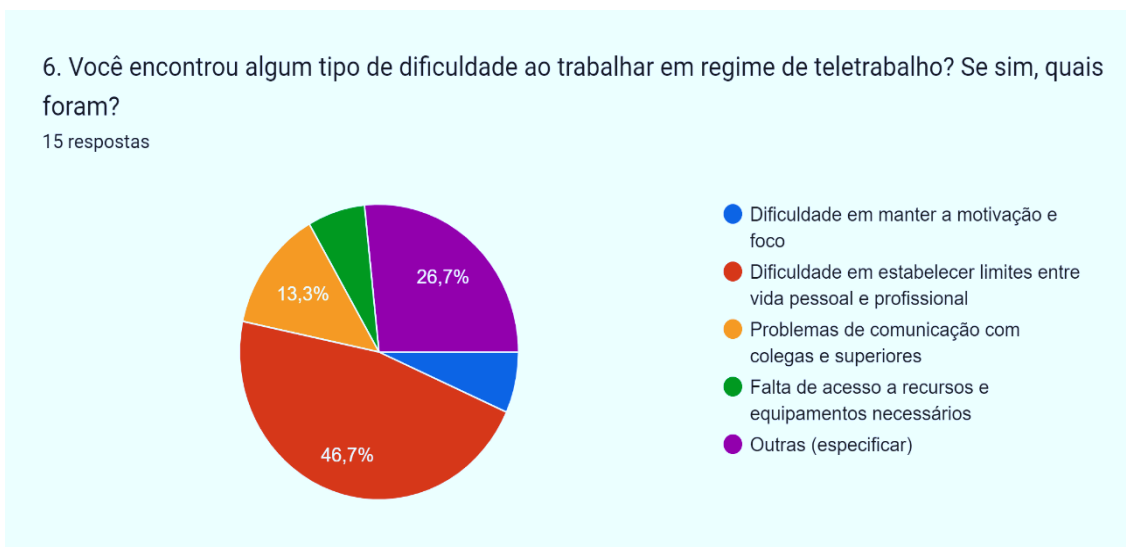
46,7% dos participantes (porcentagem laranja) tiveram dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional.

13,3% dos participantes (porcentagem amarela) encontraram problemas de comunicação com colegas e superiores.

26,7% dos participantes (porcentagem roxa) não especificaram a real dificuldade encontrada.

Sobre o teletrabalho durante a pandemia, é importante examinar as dificuldades encontradas pelos participantes nesse regime. O gráfico 13 apresenta informações sobre essas dificuldades, destacando três categorias principais: estabelecimento de limites entre vida pessoal e profissional, problemas de comunicação com colegas e superiores, e uma parcela de participantes que não especificaram a real dificuldade encontrada.

**Gráfico 14 - Desafios enfrentados pelos participantes em regime de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nos dados fornecidos no gráfico 13, pode-se observar o seguinte:

Estabelecimento de limites (46,7%): A fatia laranja no gráfico mostra que cerca de 46,7% dos participantes tiveram dificuldade em estabelecer limites claros entre vida pessoal e profissional. Essa dificuldade pode estar relacionada à falta de separação física entre o ambiente de trabalho e o espaço doméstico, o que pode levar a uma maior interseção entre as responsabilidades pessoais e profissionais, dificultando a definição de momentos de descanso e desconexão.

Problemas de comunicação (13,3%): A porcentagem amarela no gráfico indica que aproximadamente 13,3% dos participantes enfrentaram problemas de comunicação com colegas e superiores. Essas dificuldades podem surgir devido à falta de interações presenciais, à dependência de tecnologias de comunicação remota e às possíveis barreiras de comunicação decorrentes da distância física.

Não especificaram a real dificuldade encontrada (26,7%): A porcentagem roxa no gráfico mostra que cerca de 26,7% dos participantes não especificaram qual foi a dificuldade específica que encontraram durante o teletrabalho. Essa parcela de participantes pode ter enfrentado outros desafios ou dificuldades específicas que não foram contemplados nas opções fornecidas.

Essas informações destacam algumas das principais dificuldades enfrentadas pelos participantes durante o teletrabalho. O estabelecimento de limites entre vida pessoal e profissional e a comunicação eficaz são fatores cruciais para o sucesso e bem-estar nesse modelo de trabalho remoto.

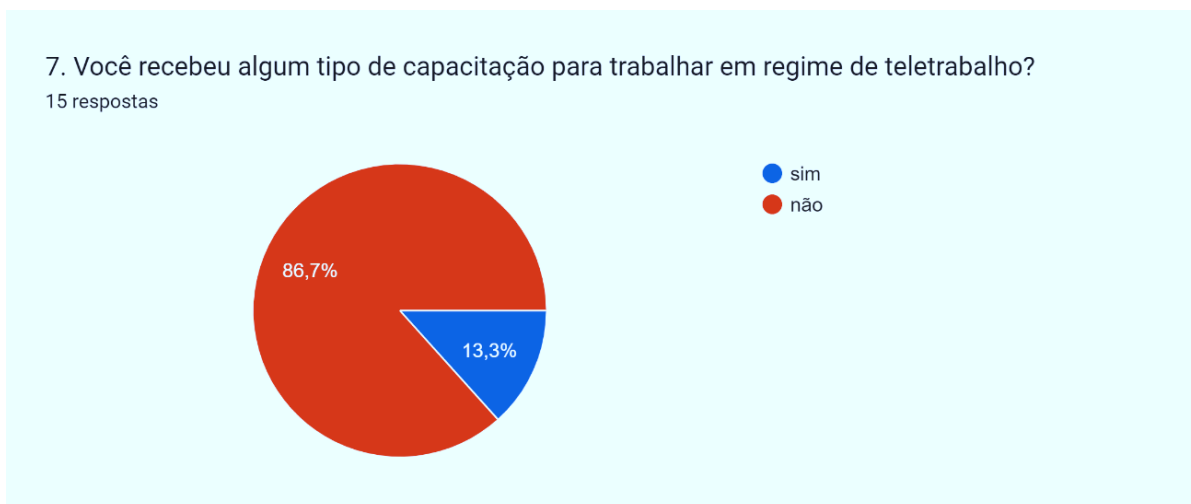
#### **6. Capacitação para o teletrabalho:**

86,7% dos participantes (porcentagem laranja) responderam que não receberam nenhum tipo de capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho.

13,3% dos participantes responderam que receberam capacitação.

Ao analisar o gráfico 14 sobre a capacitação para o teletrabalho, é possível identificar informações importantes sobre a preparação dos participantes nesse regime. Os dados apresentam duas categorias principais: participantes que não receberam capacitação (fatia laranja) e participantes que receberam algum tipo de capacitação (13,3%).

### Gráfico 15 - Participantes que receberam capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir, apresentamos a análise detalhada dessas informações:

**Não receberam capacitação (86,7%):** A porcentagem laranja no gráfico indica que cerca de 86,7% dos participantes não receberam nenhum tipo de capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho. Essa porcentagem expressiva sugere que a maioria dos participantes teve que se adaptar ao teletrabalho sem receber suporte formal ou treinamento específico para lidar com os desafios desse modelo de trabalho remoto. Essa falta de capacitação pode ter impactado a eficiência e a produtividade dos participantes, bem como sua capacidade de gerenciar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Receberam capacitação (13,3%):** A outra parcela dos participantes, representada pela porcentagem restante do gráfico, corresponde a aproximadamente 13,3% do total. Esses participantes relataram ter recebido algum tipo de capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho. A capacitação pode ter sido fornecida pela organização empregadora, por meio de treinamentos online, cursos, orientações específicas ou recursos educacionais. Essa capacitação pode ter ajudado esses participantes a enfrentar melhor os desafios do teletrabalho, melhorar sua produtividade e eficácia, e lidar com as questões relacionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

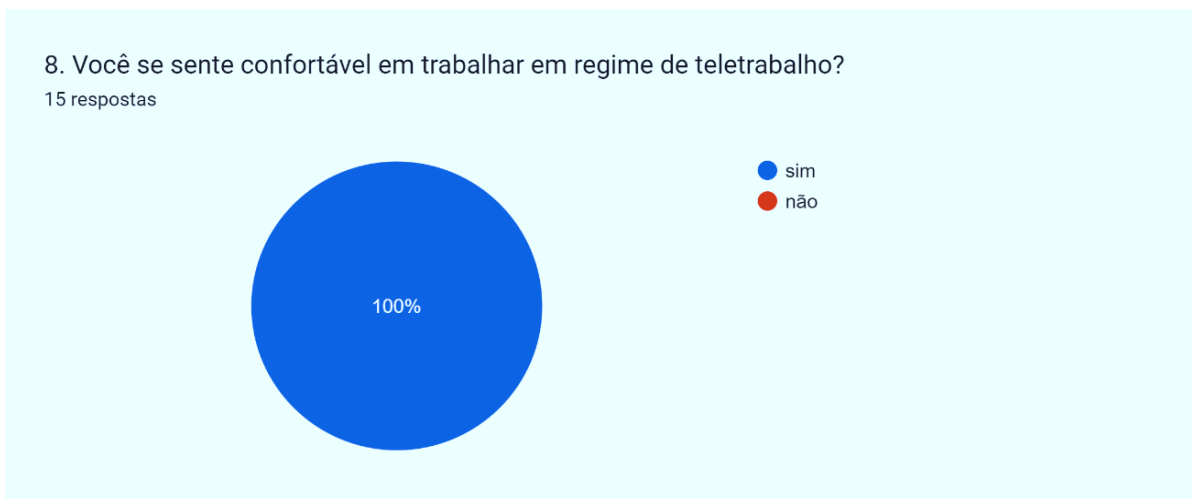
Essas informações evidenciam a importância da capacitação para o teletrabalho durante a pandemia. Aqueles que não receberam capacitação podem ter encontrado dificuldades adicionais para se adaptar ao novo ambiente de trabalho remoto, enquanto aqueles que foram capacitados podem ter tido uma transição mais suave e uma melhor capacidade de enfrentar os desafios inerentes ao teletrabalho.

- Opinião sobre o teletrabalho:

100% dos participantes responderam que se sentem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho.

Ao analisar o gráfico 15 que retrata a opinião dos participantes sobre o teletrabalho, pode-se observar uma informação relevante: 100% dos participantes responderam que se sentem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho.

### **Gráfico 16 - Opinião dos participantes sobre se sentirem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Esses resultados indicam uma resposta positiva e unânime dos participantes em relação ao teletrabalho. Todos os participantes manifestaram que se sentem confortáveis em desempenhar suas atividades profissionais remotamente. Essa opinião positiva pode estar relacionada a diversos fatores, como a flexibilidade no gerenciamento do tempo, a ausência de deslocamentos diários, a comodidade de trabalhar em casa, a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional, entre outros benefícios.

Avaliar a opinião dos participantes sobre o teletrabalho é fundamental para entender a percepção geral em relação a esse modelo de trabalho. No caso dos

participantes desse estudo, todos eles se mostraram confortáveis com o teletrabalho, o que sugere uma adaptação positiva e um nível satisfatório de satisfação com essa forma de trabalho remoto.

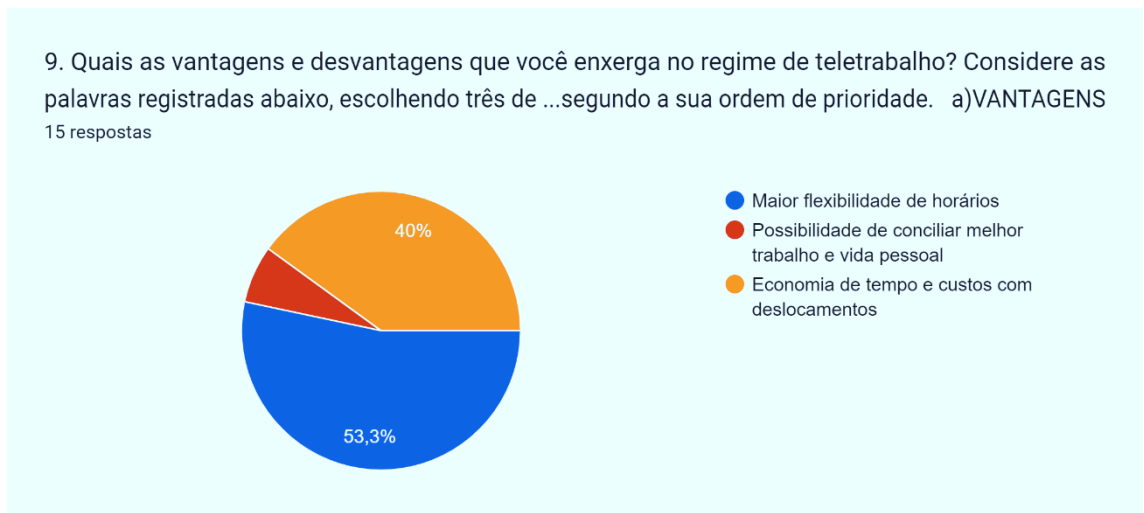
- Vantagens do teletrabalho

53,3% dos participantes (porcentagem em azul) apontaram a maior flexibilidade de horários como uma vantagem do teletrabalho.

40% dos participantes (porcentagem em amarela) destacaram a economia de tempo e custos com deslocamentos como uma vantagem do teletrabalho.

Ao analisar o gráfico 16 que representa as vantagens do teletrabalho, podemos identificar duas vantagens principais apontadas pelos participantes:

### Gráfico 17 - Vantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho



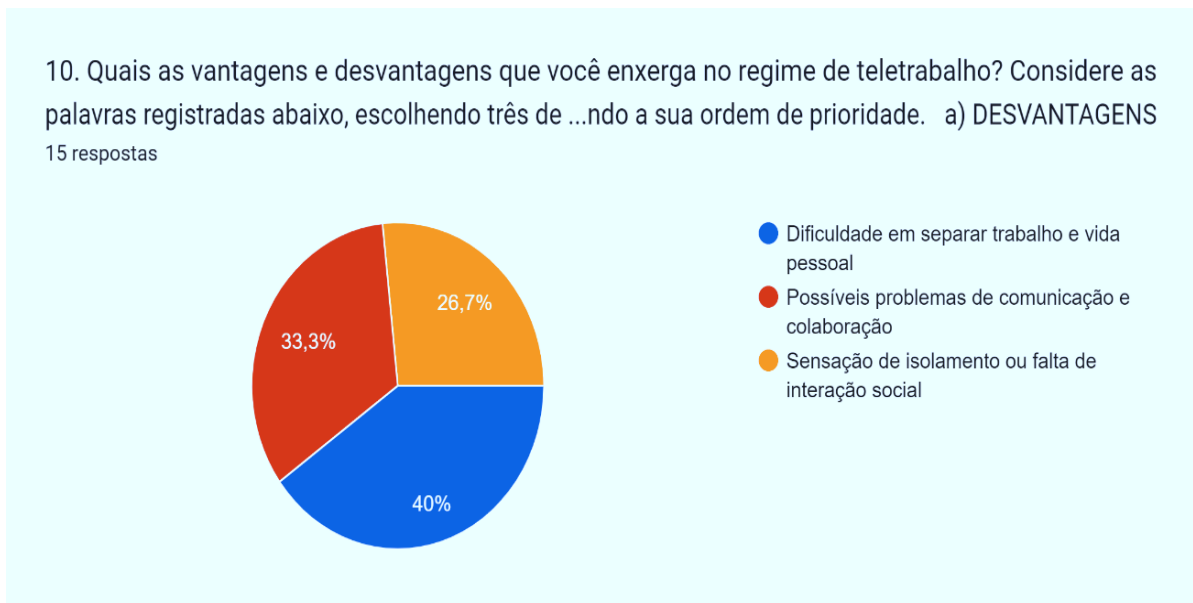
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Maior flexibilidade de horários (53,3%): A porcentagem em azul no gráfico indica que cerca de 53,3% dos participantes destacaram a maior flexibilidade de horários como uma das principais vantagens do teletrabalho. Essa flexibilidade garante aos profissionais adaptarem sua carga horária de trabalho de acordo com suas demandas individuais, o que pode propiciar uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional. Além disso, a flexibilidade de horários pode agilizar a realização de tarefas pessoais e permitir que os indivíduos trabalhem em momentos do dia em que se sintam mais confortáveis e produtivos.

Economia de tempo e custos com deslocamentos (40%): A porcentagem em amarelo no gráfico representa que aproximadamente 40% dos participantes apontaram a economia de tempo e custos com deslocamentos como uma vantagem do teletrabalho. Trabalhar de casa anula a necessidade de deslocamentos diários, poupando tempo que seria gasto no trânsito ou em transportes públicos. Além disso, essa economia de tempo também significa uma redução de custos associados aos deslocamentos, como gastos com transporte e combustível. Essa vantagem do teletrabalho pode proporcionar uma melhor qualidade de vida, reduzindo o estresse e aumentando a disponibilidade de tempo para atividades pessoais.

- Desvantagens do teletrabalho:

### Gráfico 18 - Desvantagens percebidas pelos participantes em regime de teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

40% dos participantes (porcentagem em azul) tiveram dificuldade em separar trabalho e vida pessoal.

33,3% dos participantes (porcentagem em laranja) encontraram problemas de comunicação e colaboração.

26,7% dos participantes (porcentagem amarela) sentiram sensação de isolamento ou falta de interação social.

Continuando a análise dos dados, é possível concluir que o teletrabalho apresenta vantagens significativas, como a possibilidade de redução de

deslocamentos e tempo de transporte, maior autonomia no trabalho e flexibilidade de horários. Esses benefícios podem contribuir para melhorar a qualidade de vida dos servidores, reduzir custos e aumentar a eficiência no Serviço Público brasileiro

No entanto, também foram identificadas algumas dificuldades, como a dificuldade em estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal, problemas de comunicação e colaboração, além da sensação de isolamento ou falta de interação social. Essas questões ressaltam a importância de adotar medidas que promovam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, fortaleçam a comunicação e colaboração entre os membros da equipe e criem oportunidades de interação social mesmo no ambiente de trabalho remoto.

Diante desses resultados, é fundamental que as instituições do Serviço Público brasileiro, como a PROAD/UFCA, continuem investindo em ações que visem melhorar o teletrabalho. Isso inclui a oferta de capacitação adequada aos servidores, o aprimoramento das ferramentas de comunicação e colaboração, a criação de espaços virtuais para interação social e a implementação de políticas que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho em diversas instituições, e seus impactos serão sentidos ainda por um longo período. Portanto, é importante aprender com as experiências vividas durante esse período e continuar aprimorando o teletrabalho como uma modalidade de trabalho sustentável, eficiente e que promova o bem-estar dos servidores.

Para a análise dos resultados, é necessário ressaltar a importância de um acompanhamento contínuo, coleta de feedbacks e revisão das estratégias implementadas. A adaptação ao teletrabalho é um processo em constante evolução, e é essencial estar aberto a ajustes e melhorias, sempre considerando as necessidades e perspectivas dos servidores.

Em suma, os dados apresentados revelam um panorama abrangente sobre o teletrabalho no Serviço Público brasileiro, destacando suas vantagens, dificuldades e perspectivas. Através da compreensão desses aspectos e da implementação de ações adequadas, é possível promover um ambiente de trabalho remoto mais saudável, produtivo e adaptado às necessidades dos servidores e da instituição.

- Perspectivas sobre o teletrabalho:

No gráfico 19 abaixo, 100% dos participantes (porcentagem em azul) acreditam que o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho ambientalmente



sustentável, além de ser economicamente e socialmente mais viável para o Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal:

### **Gráfico 19 Perspectivas sobre o teletrabalho como um modelo de trabalho ambientalmente sustentável**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os dados apresentados no Gráfico revelam que 100% dos participantes (porcentagem em azul) acreditam que o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho ambientalmente sustentável, além de ser economicamente e socialmente mais viável para o Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal.

Essa percepção dos participantes destaca a compreensão dos benefícios associados ao teletrabalho em diferentes aspectos. Em relação à sustentabilidade ambiental, o teletrabalho pode contribuir para a redução das emissões de carbono decorrentes dos deslocamentos diários e diminuir o consumo de recursos naturais relacionados às atividades presenciais. Ao reduzir a necessidade de deslocamento, o teletrabalho pode contribuir para a mitigação dos impactos ambientais causados pelo transporte e pelo uso de energia em escritórios.

Além disso, os participantes reconhecem que o teletrabalho pode trazer vantagens econômicas e sociais para o Serviço Público brasileiro, especialmente no contexto do Ensino Superior Federal. O trabalho remoto pode resultar em economia de recursos financeiros, como gastos com transporte, alimentação e infraestrutura

física dos escritórios. Essa economia pode ser direcionada para investimentos em outras áreas prioritárias, beneficiando tanto os servidores quanto a instituição.

Do ponto de vista social, o teletrabalho pode proporcionar maior flexibilidade aos servidores, permitindo conciliar responsabilidades familiares e pessoais, bem como melhorar a qualidade de vida. A redução do tempo gasto em deslocamentos e a possibilidade de adaptação dos horários de trabalho podem contribuir para um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Essa percepção unânime dos participantes sobre os benefícios do teletrabalho indica uma aceitação e uma compreensão da importância dessa modalidade de trabalho no contexto do Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal. Essa compreensão fortalece a argumentação em favor da implementação e do aprimoramento do teletrabalho como uma prática sustentável, econômica e socialmente viável.

No entanto, é importante destacar que a implementação do teletrabalho deve ser cuidadosamente planejada e avaliada, considerando as necessidades específicas de cada área e função dentro do Serviço Público. É fundamental garantir a infraestrutura tecnológica adequada, a capacitação dos servidores, a manutenção da colaboração e da comunicação efetiva, bem como a gestão adequada dos limites entre trabalho e vida pessoal.

A crença dos participantes de que o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho ambientalmente sustentável, economicamente viável e socialmente benéfico para o Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal, ressalta a importância dessa modalidade de trabalho como uma alternativa eficaz e promissora. O reconhecimento desses benefícios reforça a necessidade de investimentos e políticas adequadas para maximizar os resultados positivos do teletrabalho no Serviço Público brasileiro.

- Sugestões para melhorar o regime de teletrabalho:

Os participantes apresentaram diversas sugestões, como: mais comunicação com os outros setores da Pró-Reitoria da UFCA, adoção do regime integral com elaboração de normativo, flexibilização para ser totalmente remoto, acompanhamento da Progep, entre outras.

Após analisar as sugestões para melhorar o regime de teletrabalho na PROAD/UFCA, é possível observar que a maioria das sugestões apresentadas são viáveis de serem implementadas. Essas sugestões visam promover uma maior

comunicação entre os setores da Pró-Reitoria, adotar o regime de trabalho integral com normas estabelecendo quantidade de servidores por unidade administrativa e tempo de permanência, flexibilizar para o trabalho totalmente remoto, realizar acompanhamento da Progep, promover reuniões presenciais em datas previamente definidas, divulgar orientações sobre a reposição de horas em decorrência de ponto facultativo, desburocratizar o sistema de cadastramento de planos de trabalho, possibilitar o teletrabalho em sua totalidade, eliminar o envio de folha de frequência para os servidores que aderiram ao PGD, oferecer assistência em relação às ferramentas de trabalho e permitir a realização de trabalho presencial apenas com 20% da carga horária.

Essas sugestões indicam um desejo de melhoria no regime de teletrabalho, visando promover uma maior eficiência, flexibilidade e comunicação. A implementação dessas sugestões pode contribuir para o aprimoramento do teletrabalho na PROAD/UFCA, proporcionando benefícios tanto para os servidores quanto para a organização como um todo.

É importante ressaltar que a viabilidade e implementação dessas sugestões devem ser avaliadas pela instituição levando em consideração aspectos como recursos disponíveis, regulamentações internas e capacidade de adaptação. A discussão e análise dessas sugestões podem ser realizadas em conjunto com os envolvidos no teletrabalho na PROAD/UFCA, buscando encontrar soluções que atendam às necessidades e expectativas dos teletrabalhadores, da organização e da sociedade em geral.

Após a análise das propostas apresentadas para aprimorar o sistema de teletrabalho PROAD/UFCA, fica claro o interesse em aprimorar esse modelo de trabalho para maior eficiência, agilidade e comunicação. A implementação dessas recomendações pode trazer benefícios significativos tanto para os funcionários quanto para a própria organização, se viável e consistente com as políticas e regulamentos internos.

Entretanto, é importante ressaltar que mudanças ou implementação de propostas devem ser cuidadosamente avaliadas e planejadas. Aspectos como disponibilidade de recursos, adaptabilidade e possíveis efeitos nas operações e eficiência devem ser levados em consideração. Além disso, é importante envolver as principais partes interessadas, como funcionários públicos, gestores e outras partes interessadas, para garantir que as decisões sejam tomadas de forma participativa e

alinhada aos objetivos do PROAD/UFCA. Recomenda-se que a instituição de ensino promova fóruns de diálogo e discussão para que os colaboradores possam compartilhar suas opiniões, sugestões e dúvidas sobre o trabalho remoto.

Essas informações podem ser consideradas na criação de estratégias e métodos operacionais que visam otimizar os arranjos de trabalho remoto e torná-los ainda mais eficientes e responsivos às necessidades dos colaboradores e da própria organização. Ao final desse processo de análise e considerando as propostas apresentadas, é importante que o PROAD/UFCA avalie sua viabilidade e importância, levando em consideração a realidade e as especificidades da instituição. Com base nessa análise, decisões informadas podem ser tomadas para melhorar o trabalho remoto e garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os desafios e demandas atuais.

Por fim, é importante que o PROAD/UFCA mantenha um processo de monitoramento contínuo que avalie os resultados das mudanças implementadas e faça as mudanças necessárias. O trabalho remoto é uma forma de desenvolvimento contínuo e é importante estar aberto a ajustes e melhorias com base na experiência e aprendizado ao longo do tempo. A busca constante por um trabalho remoto mais eficiente e satisfatório reflete o compromisso da instituição com seus colaboradores e com a prestação de serviços públicos de qualidade.

### 4.3 DISCUSSÃO

A análise dos dois questionários submetidos, na Pró-Reitoria de Administração: Percepção dos gestores (I) e servidores (II), revelou uma série de percepções e informações importantes sobre o teletrabalho em diferentes contextos. Vamos discutir as principais conclusões e comparar os resultados obtidos.

#### - Percepção dos colaboradores e gestores:

A pesquisa acerca da percepção dos colaboradores e dos gestores sobre o teletrabalho na PROAD/UFCA revelou que a maioria dos participantes se sentem confortáveis em trabalhar em regime de teletrabalho. 100% dos respondentes afirmaram que se sentem à vontade nesse modelo de trabalho. Esse alto nível de aceitação indica que os colaboradores reconhecem a viabilidade e os benefícios do teletrabalho em sua realidade profissional.

O alto nível de conforto entre ambos do PROAD/UFCA com o trabalho remoto reflete uma resposta positiva à adaptação ao novo modelo de trabalho. Esse resultado é animador porque mostra que os ambos se sentem confiantes e produtivos ao realizar tarefas remotamente. O facto de gostarem mostra a adaptabilidade e flexibilidade dos trabalhadores face aos desafios da pandemia.

Esse alto nível de aceitação pode ser atribuído a vários fatores. Primeiro, o teletrabalho oferece maior independência e flexibilidade, permitindo que os funcionários organizem seu tempo e ambiente de trabalho de acordo com suas preferências e necessidades individuais. Isso promove um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que tem um impacto positivo no bem-estar e na satisfação dos funcionários.

Além disso, a pandemia do COVID-19 exigiu a rápida adoção do trabalho remoto como medida de segurança e continuidade dos negócios. A adaptação bem-sucedida dos colaboradores a esse novo modelo de trabalho demonstra sua capacidade de adaptação a situações especiais e de enfrentamento de desafios inesperados.

É importante ressaltar que, embora a comodidade relatada seja importante, deve-se reconhecer o potencial impacto do teletrabalho na saúde física e mental dos trabalhadores. A falta de comunicação face a face e a carga de trabalho podem ser um desafio. Portanto, é imprescindível que a instituição considere as necessidades dos funcionários e forneça suporte e recursos adequados para garantir seu bem-estar.

Em suma, o alto nível de conforto dos teletrabalhadores do PROAD/UFCA indica uma aceitação positiva deste novo modelo de trabalho. Isso demonstra a adaptabilidade e flexibilidade dos colaboradores diante das mudanças provocadas pela pandemia. No entanto, é importante continuar a avaliar e monitorar as atitudes dos funcionários e apoiar e melhorar continuamente para garantir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e gratificante para todos.

- Distribuição dos cargos e setores:

Os dois questionários indicaram diferenças na distribuição dos cargos e setores dos participantes. Na pesquisa com os colaboradores, 40% eram assistentes administrativos, enquanto 46,7% eram técnicos administrativos. Já no primeiro questionário prevaleceu os gestores, 100% dos participantes possuíam cargos de gestão na PROAD/UFCA. Essa diferença pode refletir a composição da equipe e a

estrutura organizacional da instituição, destacando a importância de considerar diferentes perspectivas ao implementar o teletrabalho.

As diferenças de status e distribuição setorial dos participantes nos dois questionários refletem o contexto vivido durante a pandemia de COVID-19. A presença da maioria dos supervisores no primeiro estudo se deve à necessidade urgente de tomar decisões rápidas e adequar as estratégias de trabalho no início da pandemia. Os dirigentes desempenharam um papel fundamental neste processo, gerenciando a transição para o trabalho remoto e garantindo a continuidade do negócio. No inquérito aos colaboradores, a presença significativa de auxiliares administrativos e técnicos administrativos traduz a natureza das atividades desenvolvidas nestas áreas. Esses profissionais são responsáveis por tarefas operacionais e administrativas relacionadas ao funcionamento do PROAD/UFCA. Durante a pandemia, muitas dessas atividades puderam ser realizadas remotamente, o que explica a importante participação desses colaboradores no estudo. É importante ressaltar que a pandemia do COVID-19 trouxe desafios e mudanças significativas no ambiente de trabalho. A necessidade de distanciamento social e a [restrição de mobilidade têm](#) levado as instituições a adotarem o teletrabalho como opção viável. Essa rápida e extensa mudança exigiu adaptação em todos os níveis hierárquicos e busca de soluções para a continuidade das operações.

Considerando as diferenças na distribuição de cargos e ramos de atuação, é importante que a instituição considere as necessidades especiais de cada grupo. Isso inclui o fornecimento de recursos adequados, treinamento adequado e suporte contínuo para que todos os funcionários possam realizar seus trabalhos com eficiência enquanto trabalham remotamente.

Em suma, as diferenças na distribuição de tarefas e setores refletem as necessidades e realidades enfrentadas durante a pandemia. A presença dos supervisores na primeira pesquisa enfatiza sua importância na tomada de decisões e gestão na transição para o trabalho remoto. A participação expressa de auxiliares administrativos e técnicos administrativos na pesquisa com empregados reflete a natureza das atividades desenvolvidas nesses setores. Considerando essas diferenças, o PROAD/UFCA pode desenvolver estratégias mais eficazes para implementar e aprimorar o trabalho remoto que garanta uma adaptação bem-sucedida e a continuidade adequada dos negócios durante a pandemia.

- Produtividade e desafios no teletrabalho:

Ambas as pesquisas apontaram que a produtividade no regime de teletrabalho foi percebida de forma positiva. Na pesquisa com os colaboradores, 60% relataram um aumento na produtividade, enquanto na pesquisa com os gestores, 33,3% avaliaram que sua produtividade permaneceu igual. Esses resultados sugerem que o teletrabalho pode ser eficiente e gerar resultados satisfatórios.

No entanto, também foram identificados desafios específicos enfrentados pelos participantes. Na pesquisa com os colaboradores, 46,7% relataram dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, enquanto 33,3% mencionaram problemas de comunicação e colaboração. Essas dificuldades podem afetar o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, destacando a importância de desenvolver estratégias de apoio e comunicação efetiva para mitigar esses desafios.

Ambos os estudos mostraram uma percepção positiva da produtividade do sistema, o que é especialmente importante devido ao complexo contexto da pandemia de COVID-19. A rápida adoção do teletrabalho como forma de segurança e medida de distanciamento demonstrou a adaptabilidade e flexibilidade do pessoal do PROAD/UFCA em condições adversas. No entanto, é importante sublinhar que a transição para o trabalho remoto também trouxe consigo importantes desafios, principalmente relacionados com a adaptação a novas formas de trabalhar e conciliar trabalho e vida privada. A falta de interação face a face e a dependência de tecnologias de comunicação podem afetar a comunicação e a colaboração entre os membros do grupo. Além disso, a sobreposição entre trabalho e vida pessoal pode dificultar a quebra e o estabelecimento de limites saudáveis.

Diante desses desafios, o PROAD/UFCA tem a oportunidade de implementar estratégias e políticas para mitigar seus efeitos negativos. Isso pode incluir a promoção de treinamento e qualificações adicionais para o uso eficaz de ferramentas virtuais de comunicação, um sentimento de pertencimento entre os funcionários, mesmo em ambientes de trabalho remoto. Além disso, é importante que a instituição forneça o suporte necessário aos funcionários, como a disponibilização de recursos técnicos adequados, acompanhamento regular do desempenho e canais de comunicação abertos para esclarecer dúvidas e dar

sugestões. Assim, o PROAD/UFCA consegue garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo adaptado às condições provocadas pela pandemia.

Em conjunto, os resultados do estudo destacam tanto os benefícios quanto os desafios que os funcionários do PROAD/UFCA enfrentam em regime de teletrabalho durante a pandemia. A instituição tem a oportunidade de usar esse conhecimento para aprimorar suas estratégias, garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente, saudável e produtivo e promover o bem-estar e a satisfação dos funcionários em um ambiente em constante mudança.

- Sugestões para aprimorar o teletrabalho:

As respostas fornecidas pelos participantes em relação a sugestões para melhorar o regime de teletrabalho na PROAD/UFCA foram diversas. Elas incluíram a ampliação da comunicação com outros setores da Pró-Reitoria, a adoção do regime integral com estabelecimento de normas e metas claras, a flexibilização total do trabalho remoto, o acompanhamento da Progep, a divulgação de orientações gerais e a assistência em relação às ferramentas de trabalho. Essas sugestões destacam a importância de uma abordagem abrangente para aprimorar o teletrabalho, levando em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Dado o exposto, as duas pesquisas realizadas na PROAD/UFCA forneceram informações valiosas sobre a percepção dos colaboradores e gestores em relação ao teletrabalho. Os resultados mostraram uma aceitação geral e percepção positiva dessa modalidade de trabalho, destacando os benefícios de flexibilidade e aumento da produtividade. No entanto, também foram identificados desafios relacionados à gestão de limites, comunicação e colaboração. Com base nessas conclusões, é possível direcionar esforços para aprimorar as políticas e práticas de teletrabalho, garantindo o bem-estar e o sucesso dos colaboradores na PROAD/UFCA.

Com base nos resultados das pesquisas realizadas na PROAD/UFCA sobre o teletrabalho, será fornecido informações complementares por meio de quadros ilustrando os principais dados e conclusões encontrados:

O Quadro 4 apresenta a percepção dos colaboradores e gestores sobre o teletrabalho na PROAD/UFCA em duas categorias: conforto em trabalhar em teletrabalho e aceitação do modelo de trabalho. A análise desses dados revela os seguintes pontos:



**Quadro 4 - Percepção dos colaboradores e gestores sobre o teletrabalho na PROAD/UFCA**

<b>Categoria</b>	<b>Percepção dos Colaboradores</b>	<b>Percepção dos Gestores</b>
<b>Conforto em trabalhar em teletrabalho</b>	100%	100%
<b>Aceitação do modelo de trabalho</b>	Alta	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

- **Conforto em trabalhar em teletrabalho:**

Tanto os colaboradores quanto os gestores demonstraram um alto nível de conforto em trabalhar em regime de teletrabalho, com 100% dos participantes afirmando se sentirem à vontade nesse modelo de trabalho.

Esse resultado indica que os colaboradores e gestores reconhecem a viabilidade e os benefícios do teletrabalho em sua realidade profissional, demonstrando uma percepção positiva sobre essa modalidade.

Tanto os funcionários quanto os gerentes demonstraram o conforto de trabalhar em casa, e 100% dos participantes relataram se sentir confortáveis nesse modelo de trabalho. Essa constatação reflete a adaptabilidade e flexibilidade dos profissionais em lidar com as mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. O fato de se sentirem confortáveis trabalhando remotamente é um indicador positivo, pois mostra que o modelo remoto é bem recebido e aceito pelos colaboradores. Este alto nível de conforto pode ser atribuído a vários fatores.

Em primeiro lugar, o teletrabalho oferece a possibilidade de um ambiente de trabalho mais individualizado, adaptado às necessidades individuais dos colaboradores. Eles têm a liberdade de organizar seu espaço de trabalho de acordo com suas preferências, o que pode contribuir para seu conforto e bem-estar. Além disso, o teletrabalho elimina a necessidade de deslocamentos diários, reduz o estresse no trânsito e oferece maior flexibilidade no horário de trabalho, o que pode promover a comodidade do funcionário. Outro aspecto importante é que a implementação do trabalho remoto foi uma medida necessária e urgente devido à pandemia. Com as restrições impostas pelo distanciamento social e pelas medidas de proteção à saúde, o trabalho remoto tornou-se uma opção aceitável para continuar trabalhando. Nesse contexto, os funcionários tiveram que se adaptar

rapidamente e, felizmente, a maioria deles conseguiu aproveitar o novo regime de trabalho.

É importante ressaltar que apesar da comodidade relatada, o teletrabalho também traz desafios e considerações. A saúde física e mental deve ser cuidada e os funcionários devem receber suporte adequado para atender às demandas do trabalho remoto. Além disso, é importante promover atividades que fortaleçam o vínculo entre os membros do grupo, evitem o isolamento social e mantenham uma comunicação efetiva. Em suma, um elevado nível de conforto dos participantes em teletrabalho é um indicador positivo do sucesso da transição para este modelo de trabalho. Esta adaptabilidade dos colaboradores mostra a capacidade de enfrentar os desafios da pandemia e de se adaptar a novas formas de trabalhar. No entanto, é importante continuar a avaliar e monitorar o bem-estar dos funcionários para garantir que o teletrabalho seja uma experiência positiva e produtiva para todos.

- Aceitação do modelo de trabalho:

Tanto os colaboradores quanto os gestores apresentaram uma alta aceitação do modelo de teletrabalho. Essa alta aceitação indica que os participantes reconhecem os benefícios proporcionados pelo teletrabalho e estão dispostos a adotá-lo em suas atividades profissionais na PROAD/UFCA. A aceitação do modelo de trabalho é um fator importante para o sucesso da implementação do teletrabalho, pois indica uma disposição positiva por parte dos colaboradores e gestores em se adaptarem a essa modalidade.

Em geral, os resultados sugerem uma percepção positiva e uma alta aceitação do teletrabalho tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores na PROAD/UFCA. Essa percepção favorável é um indicativo de que o teletrabalho é bem-visto e valorizado como uma alternativa viável e eficaz para a realização das atividades profissionais nessa instituição.

É importante considerar essa percepção positiva ao planejar e implementar políticas e práticas relacionadas ao teletrabalho na PROAD/UFCA, buscando oferecer suporte adequado e promover as condições necessárias para garantir o sucesso e o bem-estar dos colaboradores nesse modelo de trabalho.

O Quadro 6 a seguir apresentará a distribuição dos cargos e setores dos participantes nas categorias de colaboradores e gestores. A análise desses dados revela os seguintes pontos:

**Quadro 5 - Distribuição dos cargos e setores dos participantes**

<b>Categoria</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gestores</b>
<b>Assistentes Administrativos</b>	40%	-
<b>Técnicos Administrativos</b>	46,7%	-
<b>Gestores</b>	-	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

- **Colaboradores:**

Entre os colaboradores, observa-se que 40% são assistentes administrativos e 46,7% são técnicos administrativos.

Essa distribuição indica uma presença significativa de assistentes administrativos, seguida por técnicos administrativos, entre os participantes da pesquisa.

Essa diversidade de cargos entre os colaboradores reflete a composição da equipe da PROAD/UFCA e pode influenciar a percepção e a experiência do teletrabalho, considerando as diferentes responsabilidades e demandas de cada cargo.

- **Gestores:**

No caso dos gestores, 100% dos participantes ocupam cargos de gestão na PROAD/UFCA.

Essa concentração exclusiva de gestores na categoria de participantes sugere que a pesquisa buscou capturar a perspectiva e experiência dos gestores em relação ao teletrabalho.

Os gestores desempenham um papel fundamental na implementação e gerenciamento do teletrabalho, sendo responsáveis por supervisionar e orientar suas equipes nessa modalidade de trabalho.

Em resumo, o Quadro 6 mostra que a pesquisa envolveu principalmente assistentes administrativos, técnicos administrativos e gestores como participantes. Essa distribuição dos cargos e setores evidencia a importância de considerar diferentes perspectivas e necessidades ao implementar políticas e práticas relacionadas ao teletrabalho na PROAD/UFCA.

Ao levar em conta a diversidade de cargos e a concentração de gestores, é possível planejar estratégias de comunicação e suporte adequadas para atender às

necessidades específicas de cada categoria de participantes, promovendo uma implementação eficaz e bem-sucedida do teletrabalho.

O Quadro 6 abaixo, apresenta informações sobre a produtividade e os desafios enfrentados pelos participantes nas categorias de colaboradores e gestores. Vamos analisar os dados disponíveis:

**Quadro 6 - Produtividade e desafios no teletrabalho**

<b>Categoria</b>	<b>Aumento na Produtividade</b>	<b>Produtividade Igual</b>	<b>Dificuldades</b>
<b>Colaboradores</b>	60%	-	Dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional (46,7%), problemas de comunicação e colaboração (33,3%)
<b>Gestores</b>	-	33,3%	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

- **Colaboradores:**

Entre os colaboradores, 60% relataram um aumento na produtividade em decorrência do teletrabalho.

Não foi mencionado nenhum percentual de colaboradores que avaliaram sua produtividade como igual.

Quanto aos desafios enfrentados, 46,7% dos colaboradores destacaram a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, enquanto 33,3% mencionaram problemas de comunicação e colaboração.

- **Gestores:**

No caso dos gestores, 33,3% avaliaram que sua produtividade permaneceu igual com o teletrabalho.

Não foram mencionados percentuais de gestores que relataram aumento na produtividade.

Não foram mencionados desafios específicos enfrentados pelos gestores.

A análise do Quadro 7 apresenta que a maioria dos colaboradores percebeu um aumento na produtividade decorrente do teletrabalho, enquanto uma parcela significativa de gestores avaliou sua produtividade como igual. Esses resultados sugerem que o teletrabalho pode ser eficiente e gerar resultados satisfatórios em termos de produtividade para os colaboradores, embora a percepção dos gestores seja mais equilibrada.

No entanto, também é importante destacar os desafios enfrentados pelos colaboradores, como a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional e problemas de comunicação e colaboração. Esses desafios podem

impactar o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, bem como a eficácia do trabalho remoto. Portanto, é fundamental desenvolver estratégias de apoio e comunicação efetiva para mitigar esses desafios e garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em resumo, o Quadro 7 evidencia que o teletrabalho pode trazer benefícios em termos de produtividade para os colaboradores, mas também apresenta desafios a serem superados. Essa análise reforça a importância de implementar políticas e práticas que abordem esses desafios específicos, promovendo uma experiência positiva e produtiva no teletrabalho.

A seguir, o Quadro 8 apresenta as sugestões fornecidas pelos participantes para melhorar o regime de teletrabalho na PROAD/UFCA. Vamos analisar cada uma delas:

#### **Quadro 7 - Sugestões para aprimorar o teletrabalho na PROAD/UFCA**

<b>Sugestões</b>
Mais comunicação com outros setores da Pró-Reitoria
Adoção do regime integral com normas e metas claras
Flexibilização total do trabalho remoto
Acompanhamento da Progep
Divulgação de orientações gerais
Assistência em relação às ferramentas de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

##### **- Mais comunicação com outros setores da Pró-Reitoria:**

Essa sugestão indica a necessidade de fortalecer a comunicação e a colaboração entre os diferentes setores da Pró-Reitoria.

Uma maior comunicação entre os setores pode promover a integração, o compartilhamento de informações e o alinhamento das atividades, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia do trabalho remoto.

##### **- Adoção do regime integral com normas e metas claras:**

Essa sugestão propõe a adoção do teletrabalho em tempo integral, com a definição de normas e metas claras para orientar os colaboradores.

A implementação de normas e metas pode trazer mais organização e direcionamento para o trabalho remoto, facilitando o acompanhamento do desempenho e a obtenção de resultados.

- Flexibilização total do trabalho remoto:

Essa sugestão destaca a importância de permitir uma flexibilidade total no trabalho remoto, possibilitando que os colaboradores ajustem seus horários e locais de trabalho de acordo com suas necessidades e preferências.

A flexibilidade pode contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores.

- Acompanhamento da Progep:

Essa sugestão sugere o acompanhamento e suporte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) em relação ao teletrabalho.

O acompanhamento da Progep pode incluir a oferta de treinamentos, orientações e recursos para apoiar os colaboradores no trabalho remoto, contribuindo para o desenvolvimento de suas habilidades e o enfrentamento de desafios específicos.

- Divulgação de orientações gerais:

Essa sugestão ressalta a importância de fornecer orientações gerais sobre o teletrabalho, que possam ser divulgadas para todos os colaboradores.

A divulgação de orientações gerais pode promover o alinhamento de expectativas, esclarecer dúvidas e fornece diretrizes para a prática do teletrabalho de forma eficaz.

- Assistência em relação às ferramentas de trabalho:

Essa sugestão destaca a necessidade de oferecer assistência aos colaboradores em relação às ferramentas e recursos necessários para o trabalho remoto.

A disponibilização de suporte técnico e a garantia de acesso adequado às ferramentas de trabalho podem aumentar a eficiência e a produtividade dos colaboradores no ambiente de teletrabalho.

A análise do Quadro 8 revela uma variedade de sugestões para aprimorar o teletrabalho na PROAD/UFCA. Essas sugestões abordam diferentes aspectos, como comunicação, normas e metas, flexibilidade, suporte da Progep, orientações gerais e assistência em relação às ferramentas de trabalho.

Essa diversidade reflete a importância de uma abordagem abrangente para melhorar o teletrabalho, considerando as necessidades e expectativas dos colaboradores. Ao implementar essas sugestões, é possível promover uma cultura de trabalho remoto mais eficiente, colaborativa e bem estruturada, maximizando os benefícios do teletrabalho e minimizando seus desafios.

Considerando essas análises, é possível concluir que o teletrabalho na PROAD/UFCA possui uma aceitação geral e é percebido como uma modalidade viável e benéfica. No entanto, também foram identificados desafios relacionados à gestão de limites, comunicação e colaboração. As sugestões dos participantes fornecem direcionamentos importantes para aprimorar o teletrabalho, levando em conta aspectos como normas claras, suporte técnico, comunicação efetiva e flexibilidade.

Para encerrar, as informações obtidas por meio desses quadros resumem os principais aspectos da percepção, distribuição, produtividade e sugestões relacionadas ao teletrabalho na PROAD/UFCA. Essas conclusões podem servir como base para a implementação de medidas e políticas que visem melhorar o regime de teletrabalho, garantindo o bem-estar e o sucesso dos colaboradores nessa modalidade.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Percepção dos gestores da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público:

A pesquisa realizada com os gestores da UFCA revelou que a percepção em relação ao teletrabalho no serviço público é positiva.

Os gestores reconhecem os benefícios do teletrabalho, como a flexibilidade de horários e a possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal.

- Percepção dos servidores públicos da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público:

A pesquisa com os servidores públicos da UFCA revelou que a maioria possui uma percepção favorável em relação ao teletrabalho no serviço público.



Os servidores reconhecem a importância e os benefícios do teletrabalho, como a redução de deslocamentos e a melhoria da qualidade de vida.

- Análise das vantagens e desafios do teletrabalho na administração pública, com destaque para a UFCA:

A análise dos resultados revelou diversas vantagens do teletrabalho na administração pública, especialmente na UFCA.

As vantagens identificadas incluem maior produtividade, redução de custos operacionais e maior flexibilidade de horários.

Por outro lado, foram identificados desafios, como a necessidade de garantir a segurança dos dados institucionais e pessoais, além da importância de promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos servidores.

- Medidas adotadas pela UFCA para garantir a segurança de dados institucionais e pessoais, bem como a saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho:

A pesquisa identificou que a UFCA adota medidas específicas para garantir a segurança dos dados institucionais e pessoais durante o teletrabalho.

Além disso, a instituição demonstra preocupação com a saúde mental dos servidores, oferecendo suporte e orientações para promover o bem-estar durante o regime de teletrabalho.

- Orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho na UFCA\PROAD, a partir dos resultados obtidos na pesquisa:

Com base nos resultados da pesquisa, foram elaboradas orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho na UFCA\PROAD.

Esses resultados destacam a importância de compreender a percepção dos gestores e servidores, analisar as vantagens e desafios do teletrabalho na administração pública e identificar medidas para garantir a segurança de dados e a saúde mental dos servidores. As orientações propostas visam promover uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho na UFCA\PROAD, contribuindo para um ambiente de trabalho mais flexível e produtivo.

- Percepção dos gestores da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público:

Os gestores da UFCA demonstraram uma compreensão sólida do teletrabalho no serviço público e reconheceram seus benefícios, como a otimização do tempo, a redução de custos operacionais e a maior autonomia na realização das tarefas.

Eles destacaram a importância da comunicação efetiva e do estabelecimento de metas claras para garantir o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho.

Além disso, os gestores ressaltaram a necessidade de fornecer suporte tecnológico adequado e capacitação aos servidores para garantir a eficiência e a segurança no trabalho remoto.

- Percepção dos servidores públicos da UFCA sobre o teletrabalho no serviço público:

Os servidores públicos da UFCA demonstraram uma aceitação positiva em relação ao teletrabalho no serviço público, enfatizando benefícios como a flexibilidade de horários, a redução do estresse relacionado ao deslocamento e a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional.

No entanto, também foram identificadas algumas preocupações, como a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, a sensação de isolamento e a necessidade de um ambiente adequado para o trabalho remoto.

- Análise das vantagens e desafios do teletrabalho na administração pública, com destaque para a UFCA:

A análise dos resultados revelou uma série de vantagens do teletrabalho na administração pública, especialmente na UFCA.

Entre as principais vantagens mencionadas estão o aumento da produtividade, a economia de recursos, a maior flexibilidade e a capacidade de atrair e reter talentos.

No entanto, também foram identificados desafios, como a necessidade de desenvolver políticas claras de teletrabalho, garantir a segurança dos dados e promover uma cultura de confiança e colaboração entre os servidores.

- Medidas adotadas pela UFCA para garantir a segurança de dados institucionais e pessoais, bem como a saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho:

A pesquisa revelou que a UFCA adota medidas específicas para garantir a segurança dos dados institucionais e pessoais dos servidores em regime de teletrabalho.

Essas medidas incluem o uso de softwares de criptografia, a implementação de diretrizes de segurança da informação e a promoção de treinamentos para conscientização sobre práticas seguras no ambiente virtual.

Além disso, a instituição também oferece suporte psicológico e atividades de promoção da saúde mental, como grupos de apoio e palestras educativas, visando o bem-estar dos servidores que trabalham remotamente.

As vantagens e desafios dessa modalidade na administração pública, identificou as medidas adotadas pela UFCA para garantir a segurança de dados e a saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho, além de fornecer orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho. Essas informações são valiosas para a compreensão e aprimoramento do teletrabalho no cenário público investigado, visando criar um ambiente de trabalho mais flexível, produtivo e saudável.

#### 4.5 APRESENTAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO MAIS EFETIVA E SUSTENTÁVEL DO TELETRABALHO NA UFCA\PROAD

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, foram elaboradas orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável do teletrabalho UFCA\PROAD. Essas orientações visam auxiliar a instituição na criação de políticas e práticas que promovam um ambiente de teletrabalho eficiente, produtivo e saudável. A seguir, apresentamos algumas das principais orientações:

1. Definição clara das políticas de teletrabalho: É essencial estabelecer diretrizes claras sobre quem é elegível para o teletrabalho, os critérios de avaliação de desempenho, os direitos e responsabilidades dos colaboradores, e as expectativas em relação à comunicação e colaboração.

2. Fornecimento de recursos tecnológicos adequados: Garanta que os colaboradores tenham acesso a equipamentos, softwares e conexões de internet estáveis e seguras para realizar suas atividades de teletrabalho de forma eficiente.

3. Investimento em capacitação e treinamento: Ofereça programas de capacitação e treinamento para os colaboradores se adaptarem às demandas do teletrabalho, incluindo o uso adequado de ferramentas digitais, gestão do tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

4. Promoção da saúde mental e bem-estar dos colaboradores: Implemente medidas para garantir a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores em regime de teletrabalho, como programas de apoio psicológico, atividades de promoção da saúde, e incentivo à criação de uma rotina saudável e equilibrada.

5. Comunicação efetiva e colaboração: Estabeleça canais de comunicação eficientes para garantir a troca de informações entre os colaboradores, a realização de reuniões virtuais periódicas e a colaboração em projetos e tarefas de forma integrada.

6. Monitoramento e avaliação do desempenho: Implemente sistemas de acompanhamento e avaliação do desempenho dos colaboradores em regime de teletrabalho, com indicadores claros e metas estabelecidas, de forma a garantir a produtividade e qualidade do trabalho realizado.

7. Políticas de segurança da informação: Estabeleça medidas rigorosas para garantir a segurança dos dados institucionais e pessoais, incluindo o uso de softwares de criptografia, diretrizes de segurança da informação e treinamentos para conscientização dos colaboradores.

8. Avaliação periódica e ajustes nas políticas de teletrabalho: Realize avaliações regulares do programa de teletrabalho, ouvindo a opinião dos colaboradores, gestores e demais partes interessadas, e faça ajustes nas políticas e práticas com base nos feedbacks recebidos.

Ao seguir essas orientações, as IFES brasileiras poderão implantar o teletrabalho de forma mais efetiva e sustentável, proporcionando um ambiente de trabalho flexível, produtivo e saudável para seus colaboradores.

Em resumo, a pesquisa realizada na UFCA sobre o teletrabalho no serviço público permitiu investigar a percepção dos gestores e servidores, analisar vantagens e desafios, identificar medidas adotadas pela instituição e fornecer orientações para uma implementação na instituição. Com base nos resultados obtidos, é possível promover um ambiente de trabalho moderno, eficiente e adaptado às demandas atuais, impulsionando a produtividade, o bem-estar e a qualidade de vida dos gestores e servidores, analisar vantagens e desafios, identificar medidas adotadas pela instituição e fornecer orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável.

#### 4.6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando as complexidades inerentes à implementação e otimização do trabalho remoto no contexto da Reitoria Executiva da UFCA e, por extensão, de outras organizações de serviço público, torna-se clara a necessidade de uma proposta de intervenção abrangente e

estratégica. A investigação realizada na pesquisa deste trabalho pretende fornecer informações e orientações específicas para esta intervenção. A pesquisa visa destacar a importância dos programas de tanto competências tecnológicas quanto aspectos relacionados à gestão do tempo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e habilidades de comunicação virtual.

Como parte integrante da proposta de intervenção, será discutida a criação de mecanismos de monitorização e avaliação do desempenho dos colaboradores remotos, bem como a adequada integração do teletrabalho com as atividades presenciais. Por último, a avaliação contínua da eficácia dos regimes de teletrabalho é considerada uma atividade importante para uma implementação bem-sucedida. Assim, neste estudo, pretende-se apresentar conclusões detalhadas deste estudo, com o objetivo de contribuir para uma administração pública moderna e eficaz e adaptada às futuras necessidades de trabalho.

#### 4.7 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: APRESENTAÇÃO

A pesquisa realizada na Pró-Reitoria de Administração da UFCA, que abordou o teletrabalho no serviço público durante a pandemia da COVID-19, proporcionou uma compreensão aprofundada da percepção dos gestores e servidores. Os resultados obtidos revelaram tanto os benefícios percebidos, como o aumento da produtividade, a flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos, quanto os desafios a serem enfrentados, como a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, problemas de comunicação e a sensação de isolamento. Com base nas sugestões dos participantes, foram recomendadas medidas para fortalecer a comunicação entre os setores, estabelecer normas claras para o teletrabalho integral, oferecer apoio e capacitação adequada aos servidores e considerar a flexibilização do regime, quando possível. Além disso, a pesquisa enfatizou a importância de uma gestão eficiente e transparente, a integração entre o teletrabalho e atividades presenciais e a capacitação contínua dos colaboradores. Com essas conclusões, a UFCA e outras instituições do serviço público têm a oportunidade de transformar suas práticas de trabalho, aproveitando os benefícios do teletrabalho e superando os desafios inerentes a essa modalidade. A implementação bem-sucedida do teletrabalho pode contribuir para a modernização e eficiência da administração pública, atendendo às demandas atuais e preparando as instituições para o futuro do trabalho. Mais detalhes sobre o Produto Técnico Tecnológico (PTT) podem ser encontrados no Apêndice A:

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento sobre o teletrabalho no serviço público, fornecendo informações precisas para a UFCA e outras instituições interessadas em adotar ou aprimorar essa modalidade de trabalho. Os resultados destacam a importância de uma abordagem abrangente, considerando a percepção dos gestores e servidores, as particularidades da administração pública e as necessidades específicas de segurança e saúde mental.

É fundamental destacar que a implementação do teletrabalho requer uma abordagem adaptativa e flexível, levando em consideração as características e necessidades específicas de cada instituição. É importante que as IFES estejam abertas ao aprendizado contínuo, ao feedback dos colaboradores e às melhores práticas em teletrabalho, buscando constantemente aprimorar seus processos e promover um ambiente de trabalho saudável e eficiente.

Com essa pesquisa e suas conclusões, a UFCA e outras instituições do serviço público têm a oportunidade de transformar suas práticas de trabalho, aproveitando os benefícios do teletrabalho e superando os desafios inerentes a essa modalidade. A implementação bem-sucedida do teletrabalho pode contribuir para a modernização e eficiência da administração pública, atendendo às demandas atuais e preparando as instituições para o futuro do trabalho.

A pesquisa realizada na UFCA sobre o teletrabalho no serviço público proporcionou uma compreensão aprofundada da percepção dos gestores e servidores, permitiu a análise das vantagens e desafios, identificou medidas adotadas pela instituição e ofereceu orientações para uma implementação mais efetiva e sustentável nas IFES brasileiras. Com base nesses resultados e recomendações, espera-se que as instituições possam adotar práticas de teletrabalho eficientes, melhorando a qualidade de vida dos servidores e impulsionando o sucesso organizacional.

Evidenciou-se a importância de analisar a percepção dos gestores e servidores em relação ao teletrabalho na Pró-Reitoria de Administração da UFCA. Os resultados indicam que, apesar dos benefícios percebidos, ainda existem desafios a serem superados para otimizar o regime de teletrabalho.

Com base nas sugestões dos participantes, recomendou-se que a instituição promova ações que fortaleçam a comunicação entre os setores, estabeleça

normativos claros para o teletrabalho integral, ofereça apoio e capacitação adequada aos servidores e considere a flexibilização do regime, quando possível.

Essas medidas podem contribuir para melhorar a experiência dos colaboradores, promover a produtividade e o bem-estar no teletrabalho, além de tornar o modelo sustentável, economicamente viável e socialmente adequado ao contexto do serviço público no ensino superior federal.

Destacou-se a importância de compreender a percepção dos gestores e servidores em relação ao teletrabalho. Os resultados obtidos revelaram a existência de benefícios percebidos, como o aumento da produtividade, a flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos. No entanto, também evidenciou-se que o teletrabalho apresenta desafios a serem enfrentados. A dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, os problemas de comunicação e colaboração e a sensação de isolamento são questões que demandam atenção e ação por parte da instituição.

Com base nas sugestões dos participantes, foi recomendado que a PROAD/UFCA adote medidas para fortalecer a comunicação entre os setores, garantindo uma interação efetiva e colaborativa. Além disso, observou-se a necessidade de estabelecer normas claras e orientações específicas para o teletrabalho integral, visando contribuir para uma melhor organização e alinhamento entre os colaboradores.

Apontou-se como essencial que a instituição ofereça apoio e capacitação adequada aos servidores, fornecendo as ferramentas e recursos necessários para o desempenho eficiente de suas atividades remotas. Isso inclui tanto aspectos técnicos, quanto o suporte emocional e social, visando mitigar os desafios relacionados à sensação de isolamento e falta de interação.

Considerou-se necessário a flexibilização do regime de teletrabalho, sempre que possível, levando em conta as demandas e necessidades individuais dos colaboradores. Isso pode incluir a possibilidade de trabalho remoto em tempo integral, desde que haja um planejamento adequado e o estabelecimento de diretrizes claras.

Indicou-se a importância de uma abordagem holística para o teletrabalho na PROAD/UFCA, considerando tanto os benefícios percebidos quanto os desafios enfrentados. Por meio da implementação de ações específicas, como fortalecimento da comunicação, normas claras, apoio aos colaboradores e flexibilização, a



instituição poderá promover uma experiência positiva de teletrabalho, impulsionando a produtividade, o bem-estar e a sustentabilidade no contexto do serviço público no ensino superior federal.

Além das recomendações mencionadas anteriormente, foi apontado como necessário que a PROAD/UFCA promova uma cultura organizacional que valorize e apoie o teletrabalho. Isso envolve o reconhecimento dos resultados e esforços dos colaboradores em regime remoto, bem como a criação de espaços para compartilhamento de boas práticas e troca de experiências entre os teletrabalhadores. É relevante ressaltar que o sucesso do teletrabalho depende de uma gestão eficiente e transparente.

Com o estudo em questão a PROAD/UFCA pode obter mecanismos de acompanhamento e avaliação dos níveis de produtividade, buscando identificar possíveis melhorias e oportunidades de desenvolvimento. A adoção de relatórios periódicos, por exemplo, pode ser uma estratégia eficaz para monitorar o desempenho dos colaboradores e promover a transparência na gestão.

A integração entre o teletrabalho e as atividades presenciais também é um aspecto relevante a ser considerado. É importante que a instituição estabeleça momentos de encontro e interação presencial, seja por meio de reuniões periódicas ou eventos específicos, de modo a fortalecer os laços entre os colaboradores e promover a sinergia entre os diferentes setores.

Outro ponto que foi considerado diz respeito à capacitação contínua. À medida que o teletrabalho se torna uma modalidade laboral cada vez mais comum, é essencial que a PROAD/UFCA invista em programas de desenvolvimento profissional voltados para o trabalho remoto. Isso pode envolver treinamentos específicos sobre ferramentas digitais, habilidades de comunicação virtual, gestão do tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Apontou-se necessário avaliar constantemente a efetividade do regime de teletrabalho na PROAD/UFCA, por meio de pesquisas periódicas, avaliações de desempenho e feedback dos colaboradores. Essa retroalimentação contínua permitirá identificar oportunidades de aprimoramento, corrigir eventuais problemas e promover a adaptação do teletrabalho às necessidades e realidades da instituição.

Nesse sentido, válido observar que as estratégias institucionais da UFCA/PROAD estão em constante evolução. A crise pandêmica destacou a importância de manter planos de contingência eficazes, bem como de priorizar a resiliência e a agilidade institucional. No

pós-pandemia, a UFCA\PROAD cuidou de aplicar as lições aprendidas para fortalecer sua capacidade de resposta a crises e para garantir que suas estratégias estejam alinhadas com um mundo pós-COVID-19. O bem-estar e a saúde mental dos servidores continuam a ser uma preocupação fundamental, mesmo após o fim da pandemia. A transição para um novo ambiente de trabalho híbrido e a adaptação a novas estratégias institucionais normalmente geram estresse adicional. A UFCA\PROAD manteve o apoio psicológico e programas de promoção da saúde para garantir que seus servidores permanecessem saudáveis e resilientes.

Por fim, conclui-se que a implementação e aprimoramento do teletrabalho na Pró-Reitoria de Administração da UFCA exigem uma abordagem abrangente e estratégica. Ao adotar as recomendações mencionadas, a instituição estará mais preparada para enfrentar os desafios, aproveitar os benefícios e criar um ambiente de trabalho remoto eficiente, colaborativo e sustentável. O teletrabalho já é, e pode se tornar uma opção cada vez mais viável e atrativa para os gestores e servidores da PROAD/UFCA, impulsionando o sucesso e o progresso da instituição como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. P. Teletrabalho no Brasil: aspectos históricos, legais e conceituais. *In*: OLIVEIRA, L. L. de; FREITAS, M. C. M. de. **Trabalho remoto e teletrabalho: aspectos multidisciplinares**. São Paulo: LTr, 2017. p. 49-64.
- ALMEIDA, F. de. **Teletrabalho: mudanças, desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2021.
- ALVES, D. A. de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2008.
- ALVES, R. M. et al. Teletrabalho e trabalho presencial em época de Covid-19: comparação dos níveis de estresse. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 371-377, 2020. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/138/pt-BR/teletrabalho-e-trabalho-presencial-em-epoca-de-covid-19-comparacao-dos-niveis-de-estresse>. Acesso em: 20 set. 2023.
- AMARAL, A. S. et al. Teletrabalho na pandemia da Covid-19: a experiência de trabalhadores de uma universidade pública. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, e18, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000038020>. Acesso em: 20 set. 2023.
- AMORIM, D. B. As condições de trabalho em home office no Brasil durante a pandemia de Covid-19. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 134-149, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-3951202100798>. Acesso em: 20 set. 2023.
- ARAÚJO, A. C. R. de. **Teletrabalho: aspectos jurídicos e sociais**. São Paulo: Atlas, 2021.
- ARAÚJO, A. C. R. de; SANTOS, A. F. dos. **Home office e teletrabalho: aspectos jurídicos, econômicos e sociais**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.
- BAHTI, T.; PFAFF, J. **Telecommuting: a review of the literature and directions for future research**. *In*: RIVA, G.; GALIMBERTI, C. (Ed.). *Towards the Humanization of Work*. Amsterdam: IOS Press, 1994. p. 139-147.
- BAKER, S. G. et al. Telework Effective for organizations? A meta-analysis of empirical research. **Journal Of Business and Psychology**, v. 36, n. 4, p. 469-487, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684-8>. Acesso em: 20 set. 2023.
- GAURIAU, R. Direito à desconexão e teletrabalho: contribuição do direito do trabalho francês: estudo comparado franco-brasileiro. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 10, n. 93, p. 37-50, out. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** conceitos, e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A. Lakatos, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. Atlas, 2010

MENEZES, L. C. B. Teletrabalho: as novas formas de subordinação do trabalhador no ambiente virtual. **Revista Direito e Práxis**, v. 11, n. 3, p. 91-107, 2020.

MORENO, J. L. S., et al. (2018). Teletrabalho: Características, desafios e benefícios. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, v. 9, n. 1, p. 11-22.

NETO, M. J. e S. A edição de medidas provisórias em tempos de coronavírus. In: BELMONTE, A.A; MARTINEZ, L.; MARANHÃO, N. (Org.). **Direito do Trabalho na crise da COVID-19**. 1. ed. Salvador: JusPODIVM, 2020, v. 1, p. 199-208.

OLIVEIRA, E. B. **O teletrabalho no Brasil:** Aspectos jurídicos. Juruá Editora, 2018.

OLIVEIRA, E. B., & Freitas, L. B. Teletrabalho: a nova era da relação de emprego. **Revista Jurídica**, v. 68, n. 498, p. 37-49, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais.** Trabalho de conclusão de curso (MBA) - Escola Nacional De Administração Pública (Enap), 2021.

OLLIVEIRA, A. M. S; Bittencourt, L. A. (2020). Teletrabalho em tempo de pandemia: a pandemia de COVID-19 e o teletrabalho no Brasil. **Revista de Direito Sanitário**, v. 20, n. 3, p. 166-190.

O'NEILL, J., &XIAO, Y. WorkFrom Home Afterthe COVID-19 Outbreak. **Review ofEconomicsandFinance**, v. 20, n. 2, p. 1-8, 2020.

PETERS, P; DEN DULK, L. Women's Work Pathways Towards Teleworking in theNetherlands. Gender, **WorkandOrganization**, v. 15, n. 5, p. 454-476, 2008.

POON, S. K.; TEO, T. S. Factors Influencing The Adoption Of Teleworking. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 3, n. 4, 0-0, 1997.

REBELO, G. **Teletrabalho e Privacidade:** contributos e desafios para o direito do trabalho. Lisboa: RH, 2004. Disponível em: <https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1308804>. Acesso em: 20 set. 2023.

RIBEIRO, P. P. P. R.; BARBOSA, L. S. Trabalho Remoto na Pandemia do COVID-19: Uma Análise Crítica. **Revista Brasileira de Direito e Saúde**, v. 11, n. 2, p. 297-319, 2020.

RODRIGUES, A. C. B. et al. Teletrabalho em tempos de pandemia da Covid-19: percepções dos trabalhadores de um órgão público federal. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 2021.

SANTOS, A. L. Teletrabalho: oportunidade ou ilusão? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 3, p. 441-455, 2012.

SANTOS, M. L. O. et al. Teletrabalho: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo*, v. 7, n. 10, 2017.

WELZ, C.; WOLF, F. **Telework in the European Union**. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>. Acesso em: jul. 2023.

WENKEL, R. **“Germany in the digital slow lane”**. *Deutsch Welle* (online). 2017. Disponível em: <https://www.dw.com/en/germany-in-the-digital-slow-lane/a-39187166>. Acesso em: 30 de julho de 2023:

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA GESTORES DA UFCA - ANÁLISE DO TELETRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES**

Este formulário tem como objetivo coletar informações sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro, mais especificamente na Pró-Reitoria de Administração (PROAD). O questionário será respondido por teletrabalhadores que desempenham Cargos de Gestão, Cargos de Direção (CD) e possuem a responsabilidade de gerir pessoas, e ao grupo de servidores que possuem Função Gratificada (FG) com responsabilidade mais técnica. Também serão incluídos os servidores em outro grupo.

O questionário aborda uma variedade de perguntas relacionadas à experiência dos teletrabalhadores com o novo paradigma laboral, suas percepções sobre o impacto da pandemia em suas rotinas de trabalho e sua satisfação com as condições oferecidas para o trabalho remoto.

Além disso, as perguntas exploram a comunicação entre gestores e servidores em relação ao teletrabalho, as dificuldades encontradas durante a adaptação a esse novo modelo e a opinião dos participantes sobre o futuro do trabalho remoto.

O formulário é misto e semi-estruturado, composto por questões tanto fechadas quanto abertas. Os participantes serão convidados a responder com base em suas experiências pessoais e opiniões. O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 15 minutos. O questionário será dividido em dois grupos: Grupo A - Gestores: com Cargo de Direção (CD) e Grupo B - servidores com Função Gratificada (FG), com perguntas adaptadas às suas respectivas funções e responsabilidades.

1.Qual o seu nome?

\*

Texto de resposta curta

Grupo A- Gestores:

2.Qual o seu cargo na PROAD / UFCA?

\*

3.Você está trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia?

\*

4.Como você avalia sua produtividade trabalhando em regime de teletrabalho?

\*

5.Você acredita que o teletrabalho se apresenta como modalidade laboral comum, adequada ao serviço público das IFES brasileiras?

\*

6.Você encontrou algum tipo de dificuldade ao trabalhar em regime de teletrabalho, como falta de interação social ou problemas de conexão?

\*

7. Você recebeu algum tipo de capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho?

\*

8. Você se sente confortável em trabalhar em regime de teletrabalho?

\*

Sim

Não

9. Quais as vantagens e desvantagens que você enxerga no regime de teletrabalho? Escolha três de cada alínea, a) e b), segundo a sua ordem de prioridade.

VANTAGENS:

\*

Flexibilidade

Maior autonomia

Redução de custos

10. Quais as vantagens e desvantagens que você enxerga no regime de teletrabalho? Escolha três de cada alínea, a) e b), segundo a sua ordem de prioridade.

DESVANTAGENS:

\*

Dificuldade de comunicação

Possíveis problemas de segurança

Sensação de isolamento

11. Você acredita que o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho ambientalmente sustentável, além de economicamente e socialmente mais viável para o Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal?

\*

Sim

Não

Não sei



12. Você tem alguma sugestão para melhorar o regime de teletrabalho, especialmente quanto ao sistema de controle dos níveis de produtividade na PROAD / UFCA?

\*

Texto de resposta curta

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES DA UFCA - ANÁLISE DO TELETRABALHO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES**

Este formulário tem como objetivo coletar informações sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro, mais especificamente na Pró-Reitoria de Administração (PROAD). O questionário será respondido por teletrabalhadores que desempenham Cargos de Gestão, Cargos de Direção (CD) e possuem a responsabilidade de gerir pessoas, e ao grupo de servidores que possuem Função Gratificada (FG) com responsabilidade mais técnica. Também serão incluídos os servidores em outro grupo.

O questionário aborda uma variedade de perguntas relacionadas à experiência dos teletrabalhadores com o novo paradigma laboral, suas percepções sobre o impacto da pandemia em suas rotinas de trabalho e sua satisfação com as condições oferecidas para o trabalho remoto.

Além disso, as perguntas exploram a comunicação entre gestores e servidores em relação ao teletrabalho, as dificuldades encontradas durante a adaptação a esse novo modelo e a opinião dos participantes sobre o futuro do trabalho remoto.

O formulário é misto e semi-estruturado, composto por questões tanto fechadas quanto abertas. Os participantes serão convidados a responder com base em suas experiências pessoais e opiniões. O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 15 minutos. O questionário será dividido em dois grupos: Grupo A - Gestores: com Cargo de Direção (CD) e Grupo B - servidores com Função Gratificada (FG), com perguntas adaptadas às suas respectivas funções e responsabilidades.

1. Qual o seu nome?

\*

Texto de resposta curta

2. Qual o seu cargo na PROAD/UFCA?

\*

3. Como você avalia sua produtividade trabalhando em regime de teletrabalho?

\*




4. Você está trabalhando em regime de teletrabalho desde o início da pandemia?

\*



5. Quais são as principais atividades que você realiza durante o teletrabalho?

\*





6. Você encontrou algum tipo de dificuldade ao trabalhar em regime de teletrabalho?

Se sim, quais foram?

\*

7. Você recebeu algum tipo de capacitação para trabalhar em regime de teletrabalho?

\*

8. Você se sente confortável em trabalhar em regime de teletrabalho?

\*

9. Quais as vantagens e desvantagens que você enxerga no regime de teletrabalho? Considere as palavras registradas abaixo, escolhendo três de cada alínea (vantagens e desvantagens) segundo a sua ordem de prioridade.

#### A) VANTAGENS

\*

10. Quais as vantagens e desvantagens que você enxerga no regime de teletrabalho? Considere as palavras registradas abaixo, escolhendo três de cada alínea (vantagens e desvantagens) segundo a sua ordem de prioridade.

#### a) DESVANTAGENS

\*

11. Você acredita que o teletrabalho pode ser um modelo de trabalho ambientalmente sustentável, além de ser economicamente e socialmente mais viável para o Serviço Público brasileiro, especialmente no Ensino Superior Federal?

\*

12. Você tem alguma sugestão para melhorar o regime de teletrabalho na PROAD/UFCA?

\*

Texto de resposta longa

