

**A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO CONTEXTO
DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E DOS
GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA**

**THE IMPLEMENTATION OF TELEWORK IN THE
CONTEXT OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE
PROGRAM: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF
EMPLOYEES AND MANAGERS AT THE FEDERAL
UNIVERSITY OF SOUTHERN BAHIA**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I3.1325](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I3.1325)

Eunice Lima dos Santos
eunycelyma10@gmail.com
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Oseias Santos de Oliveira
oseiass@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Data de envio do artigo: 05 de Dezembro de 2024.

Data de aceite: 08 de Agosto de 2025.

Resumo: Este artigo objetiva analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), considerando as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores quanto ao nível de aceitação, satisfação e à viabilidade de sua implementação definitiva. Para isto, utilizou-se uma abordagem qualitativa com aplicação de um questionário como instrumento de pesquisa. Para a linha teórica, utilizou-se de estudos científicos sobre a temática do teletrabalho, pautado em autores como Lucas e Santos (2021), Oliveira e Pantoja (2020), Paredes (2022), dentre outros. Foi possível depreender desta pesquisa que os servidores participantes do Plano Piloto da UFSB demonstraram satisfação com o teletrabalho regido pelo PGD, almejando sua permanência, contudo, reconhecem a necessidade de ajustes, como melhorias no gerenciamento de atividades e na criação de métricas que permitam a avaliação da eficiência do programa.

Palavras-chave: Administração Pública; Universidade Pública; Teletrabalho.

Abstract: *This article aims to analyze the implementation of teleworking governed by the Management and Performance Program (PGD) at the Federal University of Southern Bahia (UFSB), considering the perceptions of technical-administrative employees and managers regarding the level of acceptance, satisfaction and viability of its definitive implementation. For this, a qualitative approach was used and a questionnaire as a research instrument. For the theoretical line, scientific studies on the topic of teleworking were used, based on authors such as Lucas and Santos (2021), Oliveira and Pantoja (2020), Paredes (2022), among others. It was possible to infer from this research that the employees participating in the UFSB Pilot Plan demonstrated satisfaction with teleworking governed by the PGD, aiming for its permanence. However, they recognize the need for adjustments, such as improvements in the management of activities and the creation of*

metrics that evaluate program efficiency.

Keywords: *Public Administration; Public University; Teleworking*

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da crise sanitária, de proporção global, em decorrência da Covid-19, muitas organizações, públicas e privadas, precisaram remodelar sua dinâmica de trabalho para manterem-se em funcionamento apesar do isolamento social (Mello, 2000). Neste contexto, o teletrabalho foi incorporado como uma das principais alternativas para dar continuidade às atividades econômicas e educacionais durante o distanciamento social imposto pela pandemia.

No Brasil, no âmbito da Administração Pública, o regime do teletrabalho, já se inseria como uma realidade, entretanto ainda incipiente antes do lockdown exigido em virtude do Coronavírus e, muito embora a experiência tenha se mostrado exitosa para alguns órgãos públicos, esta modalidade estava muito aquém de se tornar uma prática comum no setor público (Lucas, Santos, 2021).

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

Por conseguinte, a Administração Pública Federal instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por meio da Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020, com o intuito de regulamentar o regime de teletrabalho no âmbito federal. Esta normativa estabeleceu os critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades que manifestassem

interesse em implantar o PGD. Conforme este programa, o controle de frequência dos servidores públicos seria substituído por uma gestão baseada em resultados, possibilitando, assim, uma flexibilidade quanto ao local e horários de execução do trabalho, vez que o foco estaria voltado à entrega de resultados.

Em vista disto, o presente estudo se propôs a analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Sul da Bahia, considerando as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores quanto ao nível de aceitação, satisfação e à viabilidade de sua implementação definitiva.

Destarte, a abordagem desta temática pode contribuir com o entendimento dos fluxos em execução no caso da UFSB, bem como na ampliação da discussão no âmbito das universidades públicas federais favorecendo uma nova perspectiva acerca do teletrabalho como uma ferramenta de gestão e eficiência das organizações públicas, além de possibilitar uma melhoria da qualidade de vida dos servidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O teletrabalho na Administração Pública

O setor público brasileiro iniciou a busca pela desburocratização em 1990, por meio da Nova Gestão Pública, a qual propunha, para a Administração Pública, mais flexibilização, redução de custos e maior eficiência, com foco na entrega de resultados com qualidade e transparência (Nascimento, 2020). Nesta perspectiva, em 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19, que acrescentou o princípio da eficiência aos princípios administrativos positivados na Constituição Federal de 1988.

Segundo Di Pietro (2002), o princípio da eficiência apresenta-se sob dois aspectos, o primeiro está relacionado à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições para lograr os melhores resultados, e o segundo refere-se ao modo racional de se

organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, visando o alcance de resultados na prestação do serviço público.

Com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o avanço da globalização, o teletrabalho foi ganhando espaço na gestão pública, visto que com a digitalização dos governos ao redor do mundo o teletrabalho está se tornando uma tendência mundial (Almeida, 2021).

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

Neste sentido, foi promulgado o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu parágrafo primeiro, este novel diploma normativo conceitua o PGD como o instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades desenvolvidas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

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

É notório que o teletrabalho já era praticado em vários órgãos públicos antes mesmo da pandemia, e já possuía resultados exitosos nestas instituições. O advento da situação emergencial causado pelo Covid-19 apenas acelerou a adoção deste regime laboral,

em função da necessidade de contenção da transmissão da doença.

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

Isto posto, devido às demandas de tempo exigidas no mercado de trabalho, o teletrabalho surge como uma oportunidade de proporcionar aos trabalhadores maior autonomia e flexibilidade, além da possibilidade de conciliar suas demandas familiares e pessoais com as laborais.

Neste cenário, o teletrabalho, ao mesmo tempo em que se revelou como uma alternativa circunstancial imposta pela pandemia, também se sobressai como uma evolução nas práticas laborais do setor público, evidenciando potencial para se consolidar como um modelo estratégico de gestão. Ao alinhar as necessidades institucionais à qualidade de vida dos trabalhadores, este regime pode mostrar-se capaz de transformar relações de trabalho, otimizando recursos, ampliando a produtividade e promovendo um ambiente de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Apesar da concepção do teletrabalho não ser uma ideia nova, visto que em 1857 já haviam registros desta modalidade de trabalho, os estudos relacionados a esta temática no cenário brasileiro ainda são muito incipientes, especialmente no âmbito do serviço público (Oliveira e Pantoja, 2020).

Conforme pesquisa realizada por Oliveira e Pantoja (2020), a quantidade de publicações anuais com a temática do Teletrabalho em revistas e periódicos, no período de 2003 a 2016, foi de apenas 17 publicações, distribuídas entre os anos de 2005, 2011, 2012 e 2014. Nesta pesquisa, os autores verificaram que, no

geral, o foco dos artigos era distinto, porém conseguiram detectar oito publicações que possuíam uma temática em comum, qual seja, a percepção dos indivíduos acerca do teletrabalho e as principais vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores. (Oliveira, Pantoja, 2020).

Assim, as vantagens mais frequentemente citadas nas publicações estudadas pelos autores foram: redução de gastos e tempo com deslocamentos; maior autonomia e mobilidade; flexibilidade de horários; melhoria da qualidade de vida e do equilíbrio nas relações familiares. Sobre este último ponto, contudo, os autores destacam que podem haver aspectos conflituosos, já que, em alguns casos, foram relatados falta de compreensão dos familiares acerca do teletrabalho, ocasionando interrupções desnecessárias durante a execução das atividades laborais. Por outro lado, as desvantagens mais comumente percebidas pelos teletrabalhadores foram: isolamento social e profissional; dificuldades de ascensão profissional, de comunicação e integração; conflitos entre vida profissional, pessoal e familiar; e, sobrecarga de trabalho (Oliveira, Pantoja, 2020).

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

Sobre este aspecto, Paredes (2022) sintetiza as principais vantagens e desvantagens identificadas em seu estudo, corroborada por diferentes autores. Assim, as principais vantagens identificadas foram: flexibilidade de horários e local do trabalho; desnecessidade de deslocamento; menor preocupação com a aparência; maior contato familiar; economia do tempo de transporte; maior autonomia; melhora da qualidade de vida, diminuição do estresse com o trânsito; melhor organização do tempo livre; e, maior facilidade de conciliar trabalho e tarefas domésticas. Por outro lado, também foram identificadas muitas desvantagens,

quais sejam: sobrecarga de trabalho; aumento no ritmo do trabalho; ausência de interação presencial com os colegas; dificuldade em separar vida familiar da vida profissional, dificuldade de concentração, comunicação e disciplina; dificuldades no gerenciamento do tempo, condições inadequadas para a execução do trabalho (infraestrutura); dificuldades na progressão da carreira; menor envolvimento com a cultura organizacional; menor proteção jurídica-laboral; falta de apoio; e, elevação dos custos (Paredes, 2022).

Diante das análises apresentadas, fica evidenciado que o teletrabalho, embora amplamente reconhecido por suas vantagens, como flexibilidade, economia de tempo e melhoria da qualidade de vida, também apresenta desafios significativos relacionados à integração social, gestão do tempo e infraestrutura. Estes aspectos, associados às experiências mais recentes vivenciadas durante a pandemia, reforçam a necessidade de abordagens equilibradas e estratégicas para sua implementação no setor público.

2.3 Gestão do Desempenho

De acordo com Camillis et al. (2018), a gestão do desempenho não é um conceito recente. Desde a administração clássica, com os estudos de Frederick Taylor, datados de 1960, até os dias atuais, as organizações mantêm uma constante preocupação com o desempenho organizacional. No entanto, sua definição permanece pouco pacificada na literatura. Isto ocorre porque não se trata de um conceito que possa ser generalizado ou simplificado. A gestão do desempenho é um fenômeno complexo que só pode ser compreendido a partir da realidade de cada organização, uma vez que toda instituição possui características próprias que influenciam diretamente em seus resultados.

Por isto, ter conhecimento e controle sobre o que acontece dentro e fora da organização torna-se o principal requisito para a condução eficaz do desempenho organizacional (Camillis et al., 2018). Para estes autores, o conceito

de gestão do desempenho pode ser melhor compreendido se analisados separadamente os conceitos de “gestão” e “desempenho”.

Assim, define-se “gestão”, como o ato de gerir, gerenciar ou administrar negócios, públicos ou particulares (Gestão, 2024), enquanto “desempenho” é o modo como alguém ou alguma coisa se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento (Desempenho, 2024). Neste sentido, gestão do desempenho corresponderia ao gerenciamento da execução de um trabalho. Camillis et al. (2018), também resgatam a concepção de administrar, proposta por Henry Fayol (1841 a 1925), como sendo o ato de prever, organizar, dirigir e coordenar um empreendimento.

No entendimento de Malheiros e Rocha (2014), a gestão do desempenho caracteriza-se pela criação de condições necessárias para o atingimento das metas previamente estabelecidas, o que, consequentemente, permite à organização alcançar os resultados desejados. Até a década de 1960, conforme salientam Camillis et al. (2018), a maioria das empresas realizava avaliações de desempenho baseadas exclusivamente em indicadores financeiros e contábeis. Superávits nos balanços representavam bom desempenho, enquanto déficits indicavam o contrário. No entanto, com a evolução das teorias administrativas e a ampliação dos estudos sobre as complexidades organizacionais, tornou-se evidente que estes indicadores não eram suficientes para definir, com precisão, o desempenho organizacional. Era necessário considerar outros fatores relevantes, como a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, a inovação, a participação no mercado e as habilidades estratégicas.

Além disto, uma organização não pode ser avaliada apenas pelos seus resultados financeiros, especialmente no caso das instituições públicas e organizações sem fins lucrativos. Para estas instituições, os critérios de avaliação devem priorizar a eficiência na execução das tarefas, a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e a satisfação dos usuários do serviço público.

Neste sentido, a gestão do desempenho

organizacional inicia-se com a previsão de metas e objetivos a serem alcançados, os quais devem ser realistas e possuir prazos definidos. Em seguida, vem a etapa de planejamento, que avalia a situação atual e define as estratégias necessárias para se atingir os objetivos propostos. Posteriormente, realiza-se a execução e o controle das ações planejadas, com o objetivo de monitorá-las e realizar os ajustes necessários para manter o direcionamento estratégico. Assim, a gestão do desempenho organizacional configura-se como um processo sistemático e estruturado, que envolve toda a organização, a partir da definição de metas e critérios de controle e acompanhamento das ações (Camillis et al., 2018).

Outro aspecto fundamental a ser considerado é que as organizações são constituídas por pessoas. Portanto, o sucesso de qualquer instituição está diretamente relacionado à competência, à capacidade inovadora e ao desempenho produtivo da sua força de trabalho. Como afirma Lucena (2004, p. 17), “o diferencial está nas pessoas”. Esta premissa aplica-se também ao contexto da Administração Pública, onde a eficiência dos órgãos públicos e a qualidade do serviço prestado ao cidadão dependem, de forma indissociável, da atuação dos servidores. Assim, torna-se essencial a implantação de uma gestão de desempenho no setor público, que permita conhecer e acompanhar a execução das atividades e serviços prestados, buscando maior eficiência na entrega ao cidadão e, simultaneamente, valorizando os servidores responsáveis por estas tarefas.

Neste contexto, destaca-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal, instituído em 2022. O programa representa uma ruptura com o modelo tradicional de gestão, antes baseado no controle da presença física do servidor, priorizando agora a efetiva entrega de resultados, a produtividade e a geração de valor público. Os principais normativos que regulamentam o PGD são o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, e a Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. O Decreto define o PGD como instrumento

de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas, com foco na entrega de resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Art. 1º, parágrafo único). Por sua vez, a Instrução Normativa estabelece as orientações, critérios e procedimentos para a implementação do programa, referenciando-o como indutor de melhoria de desempenho institucional, ao promover a integração entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Art. 1º, parágrafo único).

2.3.1. Gestão do Desempenho Orientada para Resultados

Conforme já discutido, a avaliação de desempenho é indispensável para as organizações, especialmente por permitir a valorização das pessoas e pela contribuição que oferece ao alcance de resultados. Lucena (2004) destaca que os servidores atuam nas organizações a partir de sua qualificação, que se divide em três dimensões: a) habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais, que abrangem conhecimentos específicos, técnicas de trabalho e características pessoais, como criatividade e iniciativa; b) competência comportamental, referente à postura e atitudes em relação ao trabalho, aos colegas e à sociedade; e c) desempenho orientado para resultados, que corresponde à capacidade de executar as atividades com qualidade e alcançar os resultados esperados.

A gestão de desempenho orientada para resultados propõe uma mudança de paradigma, pois a ênfase da avaliação passa a ser os resultados alcançados e não apenas a execução das atividades. Assim, a contribuição de cada servidor para o sucesso da instituição pública é reconhecida pelos resultados efetivamente entregues. Para isso, é imprescindível que as instituições estabeleçam metas claras e objetivos mensuráveis, possibilitando a avaliação adequada dos resultados. Segundo analisa Lucena (2004), o desempenho positivo está condicionado, entre outros fatores, à

definição precisa do que se espera do servidor.

A Instrução Normativa nº 24/2023 prevê a pactuação entre o servidor e a chefia imediata quanto ao plano de trabalho, especificando percentuais e atividades a serem executadas, além da utilização de um sistema informatizado para o controle e a transparência dos resultados (Brasil, 2023). É necessário definir os resultados esperados, as atribuições e atividades, bem como os indicadores de desempenho, estabelecendo os valores, os níveis de qualidade e os prazos para cada entrega. Assim, será possível medir a produtividade, a eficiência e a qualidade na execução das atividades.

Por fim, uma comissão responsável pela implementação do PGD deve estabelecer ferramentas de gestão de desempenho, iniciando pela elaboração de planos de trabalho que determinem, de forma clara e objetiva, as metas e objetivos de cada servidor, além da adoção de sistemas informatizados que possibilitem mensurar e acompanhar os resultados alcançados.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, uma vez que, por meio de um estudo de caso exploratório, busca analisar as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores lotados na Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição. A pesquisa qualitativa, conforme Trivinos (1987), compreende atividades específicas de investigação que possibilitam ao pesquisador conhecer a realidade da população, situação ou fenômeno que se pretende analisar. Nesse sentido, o estudo exploratório é empregado quando o investigador busca, em contato com determinada população, identificar elementos que lhe permitam alcançar os resultados pretendidos.

A pesquisa está estruturada a partir de um estudo de caso, considerando a adequação deste procedimento aos objetivos propostos, pois,

segundo Yin (2009), a abordagem de estudo de caso envolve a análise de um fenômeno dentro de seu ambiente e contexto da vida real. Para compreender como a temática do teletrabalho tem sido retratada nas universidades públicas federais, realizou-se, inicialmente, um estudo bibliográfico a partir de uma busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES quando foram identificados trabalhos cuja temática principal versa sobre o teletrabalho em instituições de ensino superior.

Adicionalmente, visando compreender como ocorreu a adesão da UFSB ao PGD, foram levantados dados institucionais disponíveis no website da instituição, referentes aos procedimentos realizados para a implementação do Projeto-Piloto, bem como portarias e demais normativos internos que orientaram este processo. O estudo também efetivou um levantamento documental a partir dos atos normativos que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal.

Para captar as percepções dos servidores técnico-administrativos e gestores da Reitoria da UFSB sobre o Projeto-Piloto do PGD, aplicou-se um questionário estruturado com perguntas objetivas, subjetivas e mistas, fundamentadas no referencial teórico da pesquisa. Foram elaborados dois instrumentos: um para os técnico-administrativos e outro para os gestores. A análise dos dados coletados ocorreu por meio da Análise de Conteúdo.

Os participantes foram divididos em dois grupos: o Grupo 1, composto por servidores técnico-administrativos das Pró-Reitorias, contou com a participação de 48 servidores de um total de 96, e o Grupo 2, formado pelos Pró-Reitores, teve a adesão de todos os 7 gestores, totalizando 55 participantes. A coleta de dados ocorreu entre abril de 2023 e julho de 2024, período correspondente à implementação do Programa, com o objetivo de avaliar a adaptação e satisfação dos servidores com o teletrabalho e a viabilidade de sua institucionalização na UFSB. Ao todo, 103 servidores foram convidados a participar da pesquisa. Inicialmente, enviou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(TCLE) por mensagem eletrônica, obtendo-se a concordância de 55 respondentes, aos quais, em seguida, foi encaminhado o link do questionário, resultando em 55 respostas válidas.

3.1. Coleta de dados

Os métodos para o levantamento de dados compreendem um estudo transversal, sendo que a unidade pesquisada foi a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), mais especificamente os servidores que atuam nas Pró-Reitorias da Universidade.

O instrumento de pesquisa foi constituído por dois questionários estruturados, um direcionado para os técnicos administrativos lotados na Pró-Reitoria da UFSB, e outro direcionado aos Pró-Reitores das unidades (os gestores).

Desta forma, o questionário destinado aos técnicos-administrativos contém 21 questões divididas em quatro blocos conforme disposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Estruturação do questionário designado aos técnicos-administrativos

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O questionário destinado aos gestores foi composto por 24 questões, divididas em cinco blocos, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Estruturação do questionário designado aos gestores

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A estruturação detalhada dos instrumentos de coleta de dados utilizada neste estudo permitiu uma abordagem mais abrangente e segmentada, focada em captar as percepções e experiências dos técnicos administrativos e gestores da UFSB com relação ao teletrabalho implementado na instituição. Por meio da divisão em blocos temáticos, foi possível explorar dimensões essenciais, como o perfil

dos participantes, sua experiência com a modalidade, as vantagens e desafios percebidos, bem como aspectos específicos relacionados ao sistema de gerenciamento adotado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

4.1. Percepções do técnicos-administrativos

A Tabela 1 apresenta o perfil sociodemográfico e funcional dos técnicos-administrativos participantes da pesquisa:

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico e funcional

QUESTÃO	RESPOSTA
FAIXA ETÁRIA	De 29 a 39 anos: 60,4% De 40 a 50 anos: 35,4% Mais de 50 anos: 4,2%
GÊNERO	Feminino: 54,2% Masculino: 45,8%
ESTADO CIVIL	Casado ou em união estável: 64,6% Solteiro: 22,9% Divorciado ou separado: 12,5%
POSSUI FILHOS MENORES DE 12 ANOS QUE RESIDEM COM VOCÊ?	Não: 58,3% Sim: 41,7%
GRAU DE INSTRUÇÃO	Especialização: 62,5% Mestrado: 29,2% Graduação: 4,2% Doutorado: 4,2%
TEMPO DE TRABALHO NA UFSB	De 6 a 10 anos: 72,9% De 2 a 5 anos: 14,6% Menos de 2 anos: 4,2% Acima de 10 anos: 8,3%
SETOR DE TRABALHO NA UFSB	Pró-Reitoria de Administração - PROPA: 25% SETORES CORRELACIONADOS: 22,9% Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN: 14,6% Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas - PROGEPE: 10,4% Pró-Reitoria de Gestão Acadêmica - PROGEAC: 8,3% Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG: 6,3% Pró-Reitoria de Ações Afirmativas - PROAF: 6,3% Pró-Reitoria de Cultura e Extensão - PROEX: 6,3%
ESTÁ TRABALHANDO EM REGIME DE TELETRABALHO	Sim: 85,4% Não: 14,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

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

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

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

Aos participantes também foi questionado se possuíam filhos menores de 12 (doze) anos residindo com eles. Sob este aspecto, 58,3% informaram que não possuíam ao passo que 41,7% responderam que sim. Vê-se, pois, que a maioria dos participantes não possuem filhos menores sob sua guarda.

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

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

Por fim, a última questão se refere a adesão do servidor ao regime de teletrabalho instituído na UFSB. Neste quesito, 85,4% dos pesquisados responderam que estão em teletrabalho e 14,6% informaram que não, portanto, a maioria dos participantes estão atuando em regime de teletrabalho.

Na Tabela 2 estão retratadas as respostas objetivas acerca da experiência com o teletrabalho instituído pelo Plano Piloto da UFSB, especialmente quanto ao nível de satisfação dos participantes, a identificação das vantagens e desvantagens da modalidade bem como aspectos de produtividade.

Tabela 2: Experiência com o teletrabalho

QUESTÃO	RESPOSTA
EM QUAL MODALIDADE DE TELETRABALHO VOCÊ ATUA?	Parcial: 97,6% Integral: 2,4%
QUANTOS DIAS DA SEMANA VOCÊ TRABALHA REMOTAMENTE?	Dois: 52,5% Três: 35% Quatro: 7,5% Um: 5%
VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUANTIDADE DE DIAS QUE ATUA EM TRABALHO REMOTO?	Sim: 56,1% Não: 43,9%
COMO VOCÊ CONSIDERA SEU DESEMPENHO QUANDO ESTÁ EM TRABALHO REMOTO	Mais produtivo: 63,4% O desempenho é o mesmo: 29,3% Menos produtivo: 9,8%
CONSIDERANDO SUA EXPERIÊNCIA COM O PLANO-PILOTO, QUAIS AS VANTAGENS QUE O TELETRABALHO TEM PROPORCIONADO PARA SUA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL? (ESCOLHA ATÉ 5 OPÇÕES)	Flexibilidade do tempo e local do trabalho: 80,5% Maior proximidade com a família: 73,2% Melhor qualidade de vida: 70,7% Diminuição do tempo gasto com deslocamento: 68,3% Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional: 56,1%

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

QUESTÃO	RESPOSTA
CONSIDERANDO SUA EXPERIÊNCIA COM O PLANO-PILOTO, QUAIS AS DESVANTAGENS QUE O TELETRABALHO TEM PROPORCIONADO PARA SUA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL? (ESCOLHA ATÉ 5 OPÇÕES)	Baixa interação com a equipe de trabalho: 46,2% Aumento dos gastos domésticos: 43,6% Dificuldade de obter respostas dos demais colegas: 35,9% Falta de móveis adequados para realizar o trabalho remotamente: 30,8% Distrações no ambiente do trabalho remoto: 30,8%
CONSIDERANDO AS DESVANTAGENS QUE VOCÊ TENHA MARCADO NA QUESTÃO ANTERIOR, EXISTE ALGUMA PROVIDÊNCIA QUE A UNIVERSIDADE PODERIA ADOTAR NO SENTIDO DE AMENIZÁ-LAS?	Sim: 51,2% Não: 41,5%
DE UM MODO GERAL, O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O TELETRABALHO	Muito satisfeito: 51,2% Satisfeito: 43,9% Indiferente: 4,9%
CONSIDERANDO SUA EXPERIÊNCIA COM O PLANO-PILOTO, VOCÊ GOSTARIA QUE O TELETRABALHO FOSSE INSTITUÍDO DE MODO DEFINITIVO NA UFSB?	Sim: 95,1% Não: 4,9%
CASO O TELETRABALHO SEJA INSTITUÍDO DEFINITIVAMENTE NA UFSB, QUAL SERIA NA SUA OPINIÃO A MELHOR MODALIDADE?	Parcial: 64,6% Integral 39,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

De acordo com as respostas dos participantes do grupo de servidores técnico-administrativos, verificou-se que 97,6% estão em regime de teletrabalho na modalidade parcial, enquanto apenas 2,4% atuam em teletrabalho integral. Dentre aqueles em regime parcial, 52,5% trabalham remotamente dois dias por semana, 35% em três dias, 7,5% em quatro dias e 5% apenas um dia, demonstrando que a maior parte dos servidores alterna entre o trabalho remoto e o presencial, com predominância de dois dias fora da instituição.

Quando questionados sobre a satisfação com a quantidade de dias de teletrabalho, 56,1% afirmaram estar satisfeitos, enquanto 43,9% indicaram insatisfação. Esta percepção dialoga com as reflexões de Felstead e Henseke (2017) e Boudabbous (2020), que definem a satisfação no trabalho como uma reação emocional do empregado em relação à organização, construída a partir do grau de compatibilidade entre suas atividades laborais e suas necessidades, valores, normas e expectativas pessoais.

Entre os que se disseram satisfeitos, as justificativas envolveram principalmente a possibilidade de conciliar melhor as demandas pessoais com as profissionais, a flexibilidade para organizar a rotina e a percepção de que os dias atuais em teletrabalho são suficientes para contribuir com a melhoria da qualidade de vida. Isso reforça a literatura que aponta que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um fator decisivo para a satisfação no trabalho, especialmente em regimes flexíveis de trabalho remoto.

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

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

ou em decorrência de acordo com a chefia do setor.

Na pesquisa, 63,4% dos servidores técnico-administrativos afirmaram se considerar mais produtivos em trabalho remoto, enquanto 29,3% indicaram manter o mesmo desempenho e apenas 9,3% se sentiram menos produtivos fora das dependências da instituição. Estes resultados convergem com o estudo de Coenen e Kok (2014), que identificaram que trabalhadores em home office tendem a se empenhar mais para demonstrar resultados, o que impacta positivamente na produtividade.

Segundo os servidores técnicos-administrativos, fatores como a possibilidade de organizar horários de trabalho mais flexíveis, reduzir interrupções externas e eliminar o tempo de deslocamento contribuem para o aumento da produtividade. Esse cenário reforça a ideia de que o teletrabalho, quando estruturado adequadamente e adaptado às demandas dos trabalhadores, pode favorecer tanto o desempenho quanto a satisfação profissional, desde que acompanhado de suporte organizacional e de políticas que valorizem a autonomia e a gestão eficiente do tempo — aspectos também destacados por Coenen e Kok (2014), como determinantes para o sucesso do trabalho remoto.

Isso é evidenciado nas reflexões dos servidores, como destacados a seguir:

De fato, ter a flexibilização dos horários de trabalho é uma das maiores vantagens para maior qualidade de vida dos servidores e consequentemente, maior produtividade para a Universidade (Respondente nº 4).

Devido a flexibilidade do trabalho remoto, o mesmo se torna mais produtivo pois posso trabalhar em qualquer hora do dia, sem gastar tempo com deslocamento, etc. (Respondente nº 6).

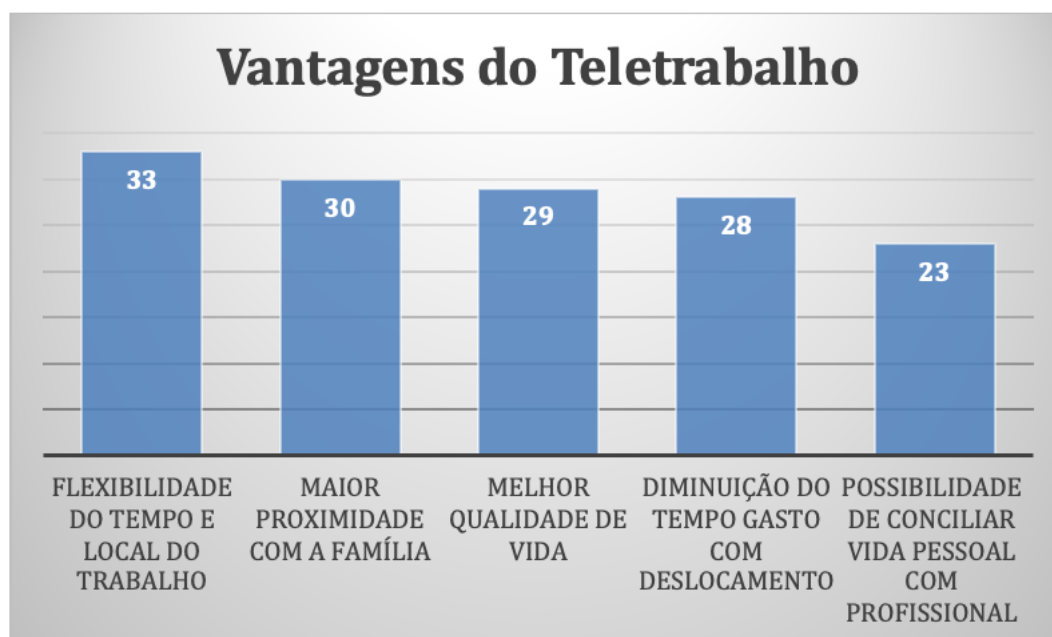
Por outro lado, os participantes que declararam manter o mesmo desempenho independentemente do local de trabalho justificaram que a natureza de suas atividades permite que sejam realizadas com a mesma eficiência, seja presencialmente ou

remotamente, não percebendo impacto significativo na performance. Já os servidores que se consideram menos produtivos em teletrabalho apontaram como principais fatores de dificuldade as distrações no ambiente domiciliar, a sobreposição de demandas pessoais e profissionais e a ausência de um espaço adequado para o exercício das atividades.

Assim, a pesquisa evidenciou que mais da metade dos respondentes se julgam mais produtivos em regime remoto, atribuindo este resultado, sobretudo, à redução do tempo de deslocamento e à maior flexibilidade para organizar suas rotinas, aspectos que favorecem a concentração e o aproveitamento das horas de trabalho. Estes achados dialogam com o estudo de Guerra et al. (2020), que destacam que a flexibilização e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho tendem a aumentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, refletindo positivamente na produtividade. Para os autores, quando o servidor possui maior controle sobre seus horários e ambiente, há maior tendência de otimização do tempo e engajamento com as entregas, desde que existam condições mínimas de infraestrutura e apoio institucional.

Com relação às vantagens que o teletrabalho tem proporcionado aos servidores técnico-administrativos, no contexto da UFSB, foi pedido aos participantes que escolhessem até cinco opções dentre as principais vantagens apontadas pela literatura, sendo que o Gráfico 1 (na próxima página) apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 1 - Vantagens do teletrabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

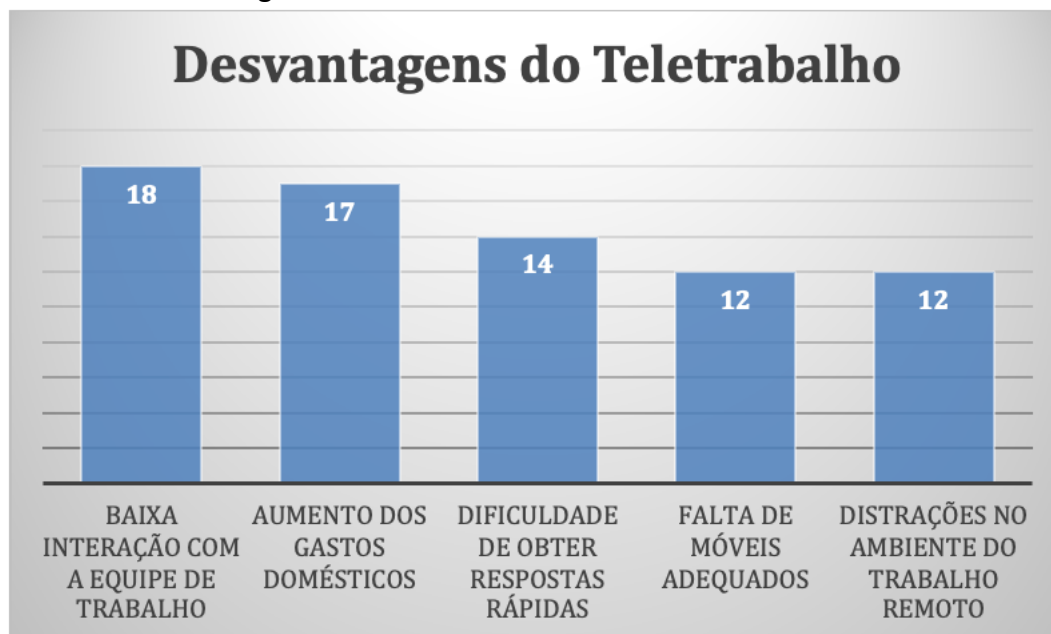
Os resultados desta pesquisa evidenciam que as principais vantagens percebidas pelos respondentes em relação ao teletrabalho foram: a flexibilidade de tempo e local para a realização das atividades, a maior proximidade com a família, a melhoria da qualidade de vida, a redução do tempo destinado a deslocamentos e a possibilidade de conciliar as demandas profissionais com a vida pessoal. Tais achados dialogam diretamente com a conceituação de teletrabalho, compreendido como a execução de atividades laborais fora das dependências físicas do órgão, por meio de Tecnologias de Informação e Comunicação, o que permite maior autonomia sobre o tempo e o espaço de trabalho.

Esta flexibilidade, apontada pelos participantes, implica não apenas na liberdade de organizar a jornada conforme suas demandas pessoais, mas também na oportunidade de permanecer mais próximo da família e reduzir os desgastes associados ao trânsito e aos deslocamentos diários, o que impacta positivamente na qualidade de vida. Neste sentido, Fayad (2021), destaca que os aspectos mais valorizados do teletrabalho na literatura acadêmica são justamente o aumento da convivência familiar, a diminuição dos deslocamentos e seus riscos, a otimização do tempo e a consequente melhoria na qualidade de vida, fatores também evidenciados neste estudo.

Complementarmente, Paredes (2022), identifica como benefícios recorrentes do teletrabalho a flexibilidade de horários e local, a economia de tempo, a ampliação do contato familiar, o aumento da autonomia, a melhoria no bem-estar e a facilidade em conciliar as obrigações profissionais com os afazeres domésticos. Desta forma, os achados desta pesquisa confirmam e reforçam as contribuições desses autores, evidenciando que, no contexto da UFSB, o teletrabalho tem se configurado como uma estratégia bem recebida pelos servidores, especialmente por proporcionar melhores condições de equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

Semelhantemente, no que tange às desvantagens do teletrabalho percebidas pelos servidores técnico-administrativos, foi pedido aos participantes que escolhessem até cinco opções dentre as principais desvantagens apontadas pela literatura, o resultado está representado no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Desvantagens do teletrabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As principais desvantagens do teletrabalho apontadas pelos respondentes desta pesquisa foram, em ordem de recorrência: a baixa interatividade com a equipe de trabalho, o aumento dos gastos domésticos, a dificuldade para obter respostas rápidas dos colegas, a ausência de móveis adequados e as distrações no ambiente residencial. Tais limitações são amplamente reconhecidas na literatura e estão diretamente relacionadas à dinâmica própria do teletrabalho, uma vez que a ausência física dos servidores no ambiente institucional tende a comprometer a interação social e a comunicação direta entre os membros da equipe.

Além disso, o trabalho remoto transfere para o servidor a responsabilidade por organizar um espaço adequado para o desempenho de suas atividades, incluindo a aquisição de móveis, equipamentos e serviços de internet, o que implica em custos adicionais. Soma-se a isso o desafio de manter a concentração em ambientes domésticos, onde interrupções por familiares ou situações cotidianas são frequentes, comprometendo o rendimento e a disciplina no cumprimento das tarefas.

As percepções dos sujeitos participantes deste estudo dialogam com Fayad (2021), que também identificou desvantagens relevantes no teletrabalho, como o isolamento profissional, a responsabilização pelas condições de trabalho, as dificuldades em separar ambiente doméstico e laboral e a redução da aprendizagem direta e da gestão do conhecimento. Tais aspectos reforçam a necessidade de uma gestão atenta às implicações desta modalidade de trabalho.

Paredes (2022), igualmente destaca um conjunto de limitações associadas ao teletrabalho, incluindo a sobrecarga de atividades, o aumento do ritmo de trabalho, dificuldades de concentração e disciplina, problemas de comunicação, restrições na progressão de carreira, menor envolvimento com a cultura organizacional e elevação dos custos individuais. Deste modo, os resultados desta pesquisa confirmam e reiteram as fragilidades apontadas pela literatura, evidenciando a importância de estratégias institucionais para mitigar os efeitos negativos do teletrabalho no contexto da UFSB.

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

Em relação aos que responderam positivamente, as justificativas apresentadas sugerem que a Universidade poderia contribuir para a aquisição de móveis e eletrônicos para os servidores que estão em teletrabalho, ou mesmo disponibilizar uma ajuda de custo para pagamento das despesas

domésticas que tivessem relação direta com o teletrabalho. Também foi argumentado pelos participantes que a UFSB poderia investir em treinamentos de capacitação dos servidores com foco no desempenho e produtividade. Assim se observa nas falas dos seguintes respondentes:

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

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

Por conseguinte, percebe-se nas respostas apresentadas que, os respondentes esperam uma contrapartida da Instituição no sentido de dirimir os gastos dos servidores em teletrabalho com equipamentos e móveis adequados e a disponibilização de cursos de capacitação para estes servidores como medidas que poderiam minimizar algumas das principais desvantagens do teletrabalho na UFSB.

Já com relação ao nível de satisfação com o teletrabalho, 51,2% dos participantes informaram que estão muito satisfeitos, 43,9% disseram estar satisfeitos e 4,9% indicaram ser indiferentes em relação ao teletrabalho. Percebe-se, portanto, um elevado nível de satisfação dos respondentes que estão em regime de teletrabalho.

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

Sobre este ponto, importa destacar que, dentre os motivos elencados pelos participantes que se manifestaram pela implementação definitiva do teletrabalho na UFSB os mais

recorrentes foram o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida, conforme se observa no relato do respondente nº 4: “Sem dúvida os benefícios são maiores do que os desafios: tanto ganham os servidores (com maior qualidade de vida), quanto a Universidade, com maior produtividade e economia em infraestrutura”.

Já os que indicaram pela não implementação do teletrabalho na Instituição justificaram sua resposta salientando que a interação presencial dos servidores é muito importante para um melhor atendimento das demandas da Universidade, portanto, a melhor opção seria a modalidade presencial, como se observa na fala do respondente nº 16: “O Plano-Piloto mostrou que, embora o teletrabalho ofereça flexibilidade, a interação presencial é essencial para a colaboração eficaz, construção de relacionamentos e acesso a recursos físicos específicos”.

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

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

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

Por outro lado, os respondentes que se posicionaram pela modalidade de teletrabalho

integral defendem que apenas nos casos em que há atendimento direto ao público haveria necessidade da presença física do servidor, ademais a dinâmica do teletrabalho integral possibilita uma maior flexibilidade e conforto.

O próximo grupo de questões buscou analisar o nível de satisfação com o sistema de entrega de atividades e gerenciamento do Plano Piloto (Sistema POLARE), o resultado está representado na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de satisfação com o Sistema POLARE

QUESTÃO	RESPOSTA
COM RELAÇÃO AO SISTEMA POLARE, QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO?	Satisfeito: 40% Insatisfeito: 37,5% Indiferente: 17,5% Muito insatisfeito: 12,5% Muito satisfeito: 2,5%
COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ENTREGA DE ATIVIDADES NO POLARE, EXISTE ALGUM ASPECTO QUE PODERIA SER MELHORADO?	Sim: 85% Não: 15%
CASO O REGIME DE TELETRABALHO FOSSE IMPLEMENTADO DE MANEIRA DEFINITIVA NA UFSB, VOCÊ GOSTARIA QUE O POLARE CONTINUASSE SENDO O SISTEMA DE ENTREGA DE ATIVIDADES?	Sim: 57,5% Não: 42,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

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

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

Relativamente aos que responderam positivamente ao questionamento supramencionado, os principais aspectos do POLARE que poderiam ser melhorados, na opinião dos participantes, foram, dentre outros, as limitações do sistema e seu difícil manuseio, design confuso e pouco intuitivo, inflexibilidade e ineficiência do sistema. Assim pode ser observado na resposta em destaque:

O Polare não é bom. O Sistema apresenta muitos bugs, limitações e não é intuitivo. Tenho percebido que os colegas têm cadastrado atividades de maneiras distintas, justamente porque o sistema não é intuitivo (Respondente nº 17).

Ainda foi questionado aos participantes acerca da possibilidade de que o POLARE continuasse a ser o sistema de gerenciamento de tarefas, caso o teletrabalho fosse definitivamente instituído na UFSB. Nesta perspectiva, 57,5% dos participantes se posicionaram positivamente e 42,5% se posicionaram pela descontinuidade do sistema. Assim, apesar da maioria optar pela continuidade do POLARE, vê-se que a quantidade de servidores que preferiam um outro sistema é bastante significativa.

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

O POLARE atende perfeitamente as demandas do teletrabalho (Respondente nº 9).

Como não conheço outros sistemas, acredito que o POLARE seja interessante, porém precisa de alguns ajustes (Respondente nº 12).

Portanto, a partir das respostas dos participantes da pesquisa, pode-se inferir que os técnicos-administrativos estão muito satisfeitos com o teletrabalho, a experiência vivenciada por eles tem proporcionado bem estar e maior qualidade de vida. No entanto, observam que alguns ajustes se fazem necessários para melhorar ainda mais o Plano Piloto antes de sua implementação definitiva, como, por exemplo, investir em mais capacitação para os servidores, implementar um sistema de avaliação de desempenho e uma maior flexibilização do regime de teletrabalho de acordo com as necessidades e dinâmicas dos setores.

4.2. Perspectivas dos gestores

Na Tabela 4 é apresentado o perfil sociodemográfico e funcional dos gestores participantes da pesquisa:

Tabela 4 - Perfil sociodemográfico e funcional

QUESTÃO	RESPOSTA
FAIXA ETÁRIA	De 40 a 50 anos: 42,9% Mais de 50 anos: 42,9% De 29 a 39 anos: 14,3%
GÊNERO	Masculino: 57,1% Feminino: 42,9%
ESTADO CIVIL	Casado ou em união estável: 71,4% Divorciado ou separado: 28,6%
POSSUI FILHOS MENORES DE 12 ANOS QUE RESIDEM COM VOCÊ?	Não: 71,4% Sim: 28,6%
GRAU DE INSTRUÇÃO	Pós-Doutorado: 42,9% Doutorado: 28,6% Mestrado: 28,6%
TEMPO DE TRABALHO NA UFSB	De 6 a 10 anos: 57,1% Acima de 10 anos: 42,9%
SETOR DE TRABALHO NA UFSB	PROPA: 14,3% PROPLAN: 14,3% PROGEPE: 14,3% PROGEAC: 14,3% PROPPG: 14,3% PROAF: 14,3% PROEX: 14,3%
ESTÁ TRABALHANDO EM REGIME DE TELETRABALHO	Não: 100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

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

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

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

representa a maioria, enquanto 28,6% responderam que sim.

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

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

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

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

Na Tabela 5, são apresentadas as respostas relacionadas à produtividade e desempenho dos servidores que estão sob a subordinação dos gestores e que estão em regime de teletrabalho

Tabela 5 - Produtividade e desempenho dos subordinados que estão em regime de teletrabalho

QUESTÃO	RESPOSTA
NO QUE CONCERNE A SUA RELAÇÃO COM OS SUBORDINADOS QUE ESTÃO EM TELETRABALHO, DE MODO GERAL A COMUNICAÇÃO MELHOROU, PIOROU OU NÃO TEVE ALTERAÇÃO?	Piorou: 57,1% Permanece igual: 42,9%
NO QUE CONCERNE A SUA RELAÇÃO COM OS SUBORDINADOS QUE ESTÃO EM TELETRABALHO, O NÍVEL DE PRODUTIVIDADE AUMENTOU, DIMINUIU OU PERMANECE INALTERADO?	Permanece igual: 71,4% Diminuiu: 28,6%
DE MODO GERAL O QUÃO SATISFEITO VOCÊ ESTÁ COM O DESEMPENHO DOS SEUS SUBORDINADOS QUE ESTÃO EM TELETRABALHO?	Satisfeito: 28,6% Insatisfeito: 28,6% Muito satisfeito: 14,3% Muito insatisfeito: 14,3% Indiferente: 14,3%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação à comunicação com os servidores que atuam em regime de teletrabalho, a pesquisa revelou que 57,1% dos participantes perceberam piora na comunicação com seus subordinados, enquanto 42,9% indicaram que não houve alteração significativa. Os respondentes que identificaram prejuízo na comunicação atribuíram esta dificuldade à ausência de mecanismos institucionais eficazes de comunicação, mencionando que, embora ferramentas como o WhatsApp sejam utilizadas, o retorno nem sempre ocorre de forma imediata, prejudicando a fluidez das interações. Isso se evidencia no relato do respondente nº 3: “a atenção às demandas no horário de trabalho, nos dias de teletrabalho, não é satisfatória. Mesmo que se faça uso (o que é questionável) do WhatsApp, o retorno não é imediato, o que prejudica a comunicação”.

Por outro lado, os participantes que indicaram não haver alteração na comunicação justificaram este posicionamento afirmando que já mantinham uma boa interlocução com suas equipes antes da adoção do teletrabalho, e que esta dinâmica foi preservada mesmo na modalidade remota. Este aspecto reforça as considerações de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), que destacam a relevância da liderança dos gestores neste contexto, bem como a necessidade de definição clara das tarefas, oferta de feedback contínuo e construção de uma relação de confiança entre gestores e liderados. Os autores ressaltam que, para além da relação hierárquica, a comunicação entre os próprios teletrabalhadores também precisa ser efetiva, a fim de garantir o bom andamento das atividades e a coesão das equipes. Concluem ainda que, para a viabilidade e o bom desempenho do teletrabalho, sobretudo em contextos pós-pandemia, é fundamental que a instituição assegure suporte adequado

de infraestrutura e recursos tecnológicos aos seus servidores, contribuindo para minimizar as limitações inerentes ao trabalho remoto.

Quanto à produtividade, 71,4% dos gestores participantes desta pesquisa afirmaram não ter percebido alterações após a adoção do teletrabalho, atribuindo essa percepção à ausência de parâmetros institucionais de avaliação antes e depois da implantação desta modalidade, o que inviabiliza uma análise comparativa mais precisa. Por outro lado, 28,6% dos respondentes apontaram uma redução na produtividade, associando esta queda principalmente às dificuldades de comunicação e interação entre os membros da equipe, evidenciadas no ambiente remoto.

Estas perspectivas, apontadas pelos sujeitos da pesquisa, estão em sintonia com as discussões apresentadas por Andrade (2020) e Bosua et al. (2012), que destacam a importância do suporte organizacional no desempenho dos teletrabalhadores. Segundo os autores, a produtividade no teletrabalho está intrinsecamente ligada ao fornecimento de infraestrutura adequada, acesso a ferramentas tecnológicas eficientes e ao estabelecimento de processos de comunicação bem estruturados. Além disso, ressaltam a necessidade de que os líderes definam de forma clara as tarefas a serem executadas, acompanhem as demandas e articulem a definição de metas em períodos reduzidos de tempo, o que facilita o monitoramento contínuo e favorece a entrega dos resultados esperados. Assim fica evidenciada a importância das reuniões remotas periódicas, como estratégia para promover o alinhamento de objetivos, revisar os resultados alcançados e manter a coesão das equipes. Assim, os dados obtidos nesta pesquisa corroboram a literatura ao evidenciar que, na ausência destes mecanismos de gestão e suporte, a percepção de redução na produtividade tende a se acentuar entre os gestores e servidores, especialmente em contextos onde a comunicação e a interação interpessoal são fundamentais para a execução das atividades.

No tocante ao desempenho dos servidores em teletrabalho, os resultados se mostraram

equilibrados: 28,6% dos respondentes disseram estar satisfeitos, 28,6% insatisfeitos, 14,3% muito satisfeitos, 14,3% muito insatisfeitos e 14,3% se mantiveram indiferentes. O equilíbrio entre percepções positivas e negativas revela que a ausência de métricas institucionais para mensuração de desempenho dificulta uma avaliação assertiva, levando gestores a basearem suas opiniões em impressões pessoais e circunstanciais.

Ranieri (2020), adverte que, embora o teletrabalho possa ser atrativo por evitar deslocamentos e proporcionar conforto, também exige características específicas dos trabalhadores, como disciplina, foco e capacidade de lidar com a redução da interação presencial. A autora salienta que nem todos os indivíduos possuem este perfil, o que pode impactar negativamente na comunicação, produtividade e desempenho das equipes em teletrabalho. Estes achados, portanto, reforçam a necessidade de políticas institucionais claras, mecanismos adequados de comunicação e instrumentos de avaliação específicos para a modalidade remota.

O próximo bloco de questões se refere ao nível de satisfação dos gestores com o sistema de gerenciamento e entrega de atividades, o POLARE, conforme explicitado na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Nível de satisfação com o POLARE

QUESTÃO	RESPOSTA
COM RELAÇÃO AO SISTEMA POLARE, QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO?	Muito insatisfeito: 28,6% Insatisfeito: 28,6% Indiferente: 28,6% Satisfeito: 14,3%
COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ENTREGA DE ATIVIDADES NO POLARE, EXISTE ALGUM ASPECTO QUE PODERIA SER MELHORADO?	Sim: 57,1% Indiferente: 28,6% Não: 14,3%
CASO O REGIME DE TELETRABALHO FOSSE IMPLEMENTADO DE MANEIRA DEFINITIVA NA UFSB, VOCÊ GOSTARIA QUE O POLARE FOSSE O SISTEMA ESCOLHIDO?	Não: 42,9% Sim: 42,9% Indiferente: 14,3%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

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

Com relação ao processo de entrega de atividades no POLARE foi questionado se haveria algum aspecto a ser melhorado. Sobre este ponto, 57,1% dos participantes responderam que sim, 28,6% se disseram indiferentes e 14,3% responderam que não. No tocante a este aspecto, os que responderam positivamente ao questionamento acima elencaram algumas medidas que poderiam ser implementadas no sistema a fim de melhorá-lo, como a criação de um mecanismo de registro e notificação das atividades, a elaboração de uma interface mais intuitiva e o aprimoramento na apresentação das informações.

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

Nota-se, pois, diante das considerações dos gestores, que há um reconhecimento dos benefícios proporcionados aos servidores pelo regime de teletrabalho, e que se trata de um novo modelo de trabalho passível de ser implementado na Universidade, mas também reconhecem a necessidade de alguns ajustes no Plano Piloto antes da sua concretização, como a regulamentação dos encontros presenciais e da interação da equipe e melhorias no sistema de gerenciamento e entrega de atividades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) em 20 de março de 2023, em caráter provisório, estruturado na forma de um Plano Piloto por um período de teste. O objetivo deste Plano Piloto foi avaliar a possibilidade de implementação definitiva do PGD, consoante os resultados alcançados durante este período.

Deste modo, o objetivo do presente estudo foi analisar a implementação do teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal do Sul da Bahia, com fulcro nas percepções dos servidores técnicos-administrativos e dos gestores no que concerne às compreensões dos impactos, desafios e benefícios desta modalidade de trabalho remoto no contexto acadêmico.

Isto posto, quanto à temática da experiência com o teletrabalho, os resultados obtidos com os servidores técnico-administrativos participantes demonstraram a satisfação destes com o atual modelo do Plano Piloto instituído pela Universidade no que se refere ao regime parcial de teletrabalho, isto porque, esta dinâmica de trabalho permite manter a interação com a equipe e o sentimento de pertencimento entre os servidores.

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

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

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

programa.

Quanto ao tema desempenho e produtividade dos subordinados em teletrabalho, segundo as respostas dos gestores participantes, foi possível inferir que o desempenho e produtividade destes servidores não sofreu alteração após a adesão deles ao teletrabalho isso porque não haviam métricas de desempenho anteriores à implementação do teletrabalho e mesmo após a implementação não foram criadas medidas capazes de mensurar com precisão os resultados alcançados.

Relativamente ao nível de satisfação dos gestores com o desempenho dos seus subordinados, as respostas dos participantes foram bastante equilibradas, uma vez que a quantidade de gestores satisfeitos e dos insatisfeitos com o desempenho destes servidores foi exatamente a mesma.

No que concerne à temática da satisfação com o sistema de gerenciamento de atividades, os gestores participantes demonstraram que estão insatisfeitos com o POLARE pois que, o referido programa carece de algumas melhorias a exemplo da criação de um mecanismo de registro e notificação das atividades entregues e da elaboração de uma interface mais intuitiva. Neste sentido, metade dos gestores foram a favor da implementação de um novo sistema e metade apoiaram a manutenção do sistema atual.

Como limitações, este estudo esteve restrito à Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), não abrangendo outras unidades acadêmicas ou administrativas da instituição, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, baseou-se exclusivamente em percepções subjetivas dos participantes, o que reforça a necessidade de pesquisas complementares. Para investigações futuras, espera-se ampliar o escopo para outras instituições e unidades, bem como desenvolver análises interdisciplinares que combinem métodos qualitativos e quantitativos, possibilitando uma compreensão mais abrangente e aprofundada sobre o tema.

Destarte, com base nas respostas apresentadas, é possível concluir que os servidores participantes do Plano Piloto da Universidade

Federal do Sul da Bahia demonstram satisfação com o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho, revelando um interesse significativo em sua continuidade como uma prática permanente na instituição. Esta percepção positiva reflete a avaliação de que os benefícios associados à modalidade superam os desafios enfrentados. Contudo, os participantes reconhecem a importância de aperfeiçoar este programa, apontando necessidades como o aprimoramento dos sistemas de gerenciamento de atividades e a definição de métricas claras para avaliação de desempenho. Tais ajustes são indispensáveis para fortalecer a eficácia do programa e consolidá-lo como uma estratégia sustentável no contexto acadêmico, potencializando seu impacto positivo tanto para os servidores quanto para a gestão institucional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. P. G. D. A. **Teletrabalho no serviço público federal**: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande. Tese (Mestre em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande. Sousa, p. 112. 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289>. Acesso em 20 set. 2024.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/38921>. Acesso em 20 set. 2024.

ARCANJO, J. L. M. **Comprometimento organizacional e teletrabalho**: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. Tese (Mestre em Gestão Pública) — Universidade de Brasília. Brasília, p.121. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/360883089>. Acesso em 14 out. 2024.

BOUDABBOUS, S. **The relationship between job satisfaction and performance at work**: case of Tunisian accounting firms. Accounting, 6(3), 231-240, 2020.

BOSUA, R. et al. **Telework, productivity and wellbeing**: an Australian perspective. Institute for a Broadband-Enabled Society, Telecommunications Journal of Australia, v. 63, nº 1, p. 1 22, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>. Acesso em 20 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24 de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em 23 jan. 2023.

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

COENEN, M.; KOK, R. A. W. **Workplace flexibility and new product development performance**: the role of telework and flexible work schedules. European Management Journal, 32(4), 564-576, 2014.

DESEMPENHO. *In*: **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/desempenho/>. Acesso em 20 set. 2024.

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

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho**: um estudo de caso na Universidade de Brasília. Tese (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília. Brasília, 2021. Disponível em: <http://>

repositoriocovid19.unb.br/repositorio produtos/qualidade-de-vida-no-teletrabalho-um-estudo-de-caso-na-universidade-de-brasil/ Acesso em 15 nov. 2023.

FELSTEAD, A.; HENSEKE, G. **Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being, and work-life balance**. New Technology, Work and Employment, 32(3), 195-212, 2017.

GESTÃO. In: Dicio, **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/gestao/>. Acesso em 20 set. 2024.

GUERRA, M. H. T. S.; *et al.* **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública**: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região. RASI, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, p. 98-116, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>. Acesso em 15 set. 2024.

LOPES, A. L. R. **Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19**: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, p.141. 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>. Acesso em 08 set. 2024.

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. In: **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE**. São Paulo, v.7, n.4, p.260-70, Abr. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em 18 out. 2024.

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

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 01 set. 2023.

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

NASCIMENTO, T. L. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília**: uma análise a partir da Teoria dos Jogos. Tese (Mestre em Gestão Pública). Universidade de Brasília. Brasília, p. 182. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39964>. Acesso em 20 set. 2024.

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. A. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. In: **Revista Ciências Administrativas**, n.3 v. 26. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538> 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em 20 set. 2024.

PANTOJA, M. J; ANDRADE L. L. S; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. conferência virtual a transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. **Revista da UilPS**, Santarém, Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias, v. 8, n. 4, p. 8094, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em 20 out. 2024.

PAREDES, T. D. **Home-office durante a pandemia de covid-19**: uma análise do discurso do sujeito coletivo dos servidores técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino. Tese (Mestre em Administração Pública). Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda, p.109. 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFF-2_46e93677e3ffc34263ecd65c95a30276. Acesso em 20 set. 2024.

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

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

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

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

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

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