



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA**

EDINARA CONRADO LOPES FLORENTINO

**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**

Teresina
2025

EDINARA CONRADO LOPES FLORENTINO

**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP da Universidade Federal do Piauí – UFPI, na área de concentração Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional e linha de pesquisa Instituições e Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof^ª. Dra. Ana Keuly Luz Bezerra

Coorientador: Prof. Dr. Vitor Eduardo Veras de Sandes Freitas

Teresina
2025

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Centro de Ciências Humanas e Letras
Biblioteca Setorial Prof. Wilson Brandão

F633t Florentino, Edinara Conrado Lopes.
Teletrabalho e produtividade : uma análise da percepção de servidores e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí / Edinara Conrado Lopes Florentino. -- 2025.
186 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Centro de Ciências Humanas e Letras, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2025.
“Orientadora: Profa. Dra. Ana Keuly Luz Bezerra”.

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e Desempenho. 3. Universidade Federal do Piauí. 4. Administração Pública. I. Bezerra, Ana Keuly Luz. II. Título.

CDD 331.25

Bibliotecária: Amanda Maria Coelho Vieira Albuquerque – CRB3/1353

EDINARA CONRADO LOPES FLORENTINO

**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como
requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

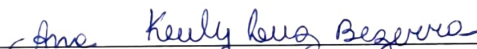
Área de Concentração: Gestão Pública para o
Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas.

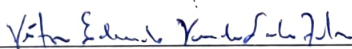
Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Ana Keuly Luz Bezerra

Aprovada em 8 de maio de 2025.

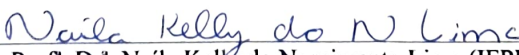
BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. Ana Keuly Luz Bezerra (UFPI)
Orientadora



Prof. Dr. Vitor Eduardo Veras de Sandes Freitas (UFPI)
Coorientador



Prof^a. Dr^a. Naila Kelly do Nascimento Lima (IFPI)
Examinador Externo ao Programa



Prof. Dr. Alexandre Rodrigues Santos (UFPI)
Examinador Externo ao Programa

Dedico esta dissertação a Deus, minha fortaleza e fonte de sabedoria, e à minha família, meu alicerce de amor, apoio e inspiração em cada etapa desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, fonte inesgotável de sabedoria, força e graça. Sem a Sua presença constante e cuidadosa em minha vida, esta caminhada não teria sido possível.

À minha família, meu porto seguro, expresso minha eterna gratidão. À minha filha Eduarda, que, com palavras e gestos de encorajamento, foi luz nos momentos mais desafiadores; você foi e é minha maior inspiração. Ao meu amado esposo Acácio, pela paciência, compreensão e apoio incondicional durante toda essa jornada. Aos meus pais, que nunca mediram esforços e orações por mim, sustentando-me espiritualmente nas idas e vindas a Teresina em busca deste sonho. Ao meu querido sogro (in memoriam), que sempre acreditou em meu potencial e torceu pelo meu sucesso com um amor silencioso, mas marcante.

À minha orientadora, professora Ana Keuly, deixo um agradecimento carregado de afeto e admiração. Sua dedicação, carinho, paciência e sabedoria foram fundamentais não apenas para a realização deste trabalho, mas também para o meu crescimento pessoal e acadêmico. Obrigada por ser mais do que uma orientadora: por ser uma verdadeira mentora e exemplo.

Ao coorientador, professor Vitor, registro minha sincera gratidão pela valiosa contribuição técnica, crítica e comprometida que tanto enriqueceu esta pesquisa.

Aos colegas de mestrado, que dividiram comigo alegrias, dúvidas e conquistas, meu carinho e reconhecimento. Em especial aos amigos Otávio e Aurizélia, que estiveram sempre presentes, oferecendo apoio, incentivo e colaboração com generosidade e disposição admiráveis.

À Universidade Federal do Piauí – UFPI, por meio de seus docentes, diretores, coordenadores e equipe administrativa, que proporcionaram um ambiente fértil e acolhedor para a realização deste trabalho.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste mestrado, deixo aqui minha mais sincera e profunda gratidão. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada oração fizeram diferença. Esta conquista é também de vocês.

“Tudo posso naquele que me fortalece.”
Filipenses 4:13

RESUMO

O governo federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 que normatizou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, o qual contempla o teletrabalho dentre suas modalidades. Considerando a recente implementação do teletrabalho nas entidades públicas e ante o exposto, destaca-se que a UFPI instituiu o PGD, adotando o teletrabalho, em seu âmbito visando maior eficiência e produtividade dos serviços prestados, uma vez que tem como missão promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional, pois o propósito interno da organização deve colaborar para o bem primordial da comunidade. Assim, o estudo tem como objetivo principal analisar o teletrabalho no âmbito do PGD da Universidade Federal do Piauí (UFPI), e como influencia a produtividade e a eficiência dos técnicos administrativos, na percepção de servidores e gestores. A abordagem metodológica empregada no trabalho foi quantitativa, realizada por meio de uma pesquisa de campo com aplicação de questionários estruturados. Participaram da pesquisa 81 servidores técnico-administrativos da UFPI, cinco gestores intermediários e representantes da gestão superior. O objetivo foi verificar a percepção desses diferentes grupos sobre aspectos relacionados à produtividade e à eficiência no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Para o tratamento e análise dos dados coletados, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, com o apoio de software de planilhas eletrônicas (como o Excel) para cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais, permitindo uma leitura sistemática dos resultados obtidos. A escolha pela análise descritiva visou identificar padrões, tendências e divergências nas percepções dos respondentes, possibilitando uma compreensão mais precisa dos impactos do PGD na rotina administrativa da universidade. Os resultados que foram obtidos com a gestão superior, gestores e servidores da UFPI trazem percepções majoritariamente positivas no que se refere ao teletrabalho, contudo, nuances distintas são percebidas entre estes grupos. Gestão Superior e Gestores reconheceram ganhos de produtividade e eficiência institucional, concebem o teletrabalho como uma ferramenta estratégica capaz de modernizar a gestão pública. Apesar disso, enfatizaram em suas respostas a necessidade de que seja feito um monitoramento mais rigoroso, assim como uma definição clara de metas e a preocupação com a cultura organizacional. Ainda se destacou a importância do engajamento das equipes, para a perda de vínculo entre os servidores e a instituição não seja perdida, uma questão que é muito desafiante no âmbito do trabalho remoto.

Palavras-chave: Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho; Universidade Federal do Piauí. Administração Pública.

ABSTRACT

The federal government published Decree No. 11,072, of May 17, 2022, which regulated the Management and Performance Program (PGD) within the scope of the direct, autarchic and foundational federal Public Administration, which includes telework among its modalities. Considering the recent implementation of telework in public entities and in view of the above, it is noteworthy that UFPI instituted the PGD, adopting telework, within its scope aiming at greater efficiency and productivity of the services provided, since its mission is to promote quality higher education, with a view to the formation of subjects committed to ethics and trained to act in favor of regional development, national and international, because the internal purpose of the organization must collaborate for the primary good of the community. Thus, the main objective of the study is to analyze telework within the scope of the PGD of the Federal University of Piauí (UFPI), and how it influences the productivity and efficiency of administrative technicians, in the perception of servers and managers. The methodological approach used in the work was quantitative, carried out through a field research with the application of structured questionnaires. 81 technical-administrative employees of UFPI, five intermediate managers and representatives of higher management participated in the research. The objective was to verify the perception of these different groups on aspects related to productivity and efficiency within the scope of the Management and Performance Program (PGD). For the treatment and analysis of the collected data, descriptive statistical techniques were used, with the support of electronic spreadsheet software (such as Excel) to calculate absolute and relative frequencies, means and percentages, allowing a systematic reading of the results obtained. The choice for descriptive analysis aimed to identify patterns, trends and divergences in the perceptions of the respondents, enabling a more accurate understanding of the impacts of the PGD on the administrative routine of the university. The results that were obtained with the upper management, managers and employees of UFPI bring mostly positive perceptions regarding telework, however, different nuances are perceived between these groups. Senior Management and Managers recognized gains in productivity and institutional efficiency, conceiving telework as a strategic tool capable of modernizing public management. Despite this, they emphasized in their answers the need for more rigorous monitoring, as well as a clear definition of goals and concern for organizational culture. The importance of team engagement was also highlighted, so that the loss of bond between servers and the institution is not lost, an issue that is very challenging in the context of remote work.

Keywords: Telework; Management and Performance Program; Federal University of Piauí. Public administration.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAD	Desenho Assistido por Computador
CAFS	Campus Amílcar Ferreira Sobral
CCE	Centro de Ciências da Educação
CCHL	Centro de Ciências da Educação, Centro de Ciências Humanas e Letras
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CEAD	Centro de Educação Aberta e a Distância
CNN	Centro de Ciências da Natureza
CMPP	Campus Ministro Petrônio Portella
CPCE	Campus Professora Cinobelina Elvas
CSHNB	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
MFCN	Máquinas Ferramentas com Comando Numérico
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFPI	Universidade Federal do Piauí

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Recursos Adequados para Apoio ao Trabalho Presencial e Teletrabalho	64
Gráfico 2 – Fornecimento de Equipamentos e Recursos pela UFPI para o Trabalho Presencial	65
Gráfico 3 – Equipamentos e Recursos Fornecidos pela UFPI para Execução do Teletrabalho	67
Gráfico 4 – Equipe do Teletrabalho Possui Horário Fixo Para o Atendimento/Execução de Tarefas	69
Gráfico 5 – Avaliação da Produtividade da Equipe em Relação a Execução de Tarefas e Cumprimento de Prazos	70
Gráfico 6 – Avaliação da Interação Social e as Relações de Trabalho na Equipe	71
Gráfico 7 – O Trabalho Presencial Impacta a Qualidade de Vida dos Servidores	72
Gráfico 8 – Durante o Trabalho, como Você acha que os Servidores da sua Unidade se Sentem Emocionalmente	89
Gráfico 9 – Vantagens do Trabalho Presencial	90
Gráfico 10 –Vantagens do Teletrabalho	91
Gráfico 11 – Desvantagens do Trabalho Presencial	92
Gráfico 12 – Desvantagens do teletrabalho	93
Gráfico 13 – Tempo de Serviço na UFPI	95
Gráfico 14 – Carga Horária de Trabalho	96
Gráfico 15 - Gênero	97
Gráfico 16 – Faixa Etária	98
Gráfico 17 – Categoria/Nível do Cargo	99
Gráfico 18 – Possui Espaço Físico para o Teletrabalho	100
Gráfico 19 – Utiliza Algum Equipamento Fornecido pela UFPI	101
Gráfico 20 – Compartilha o Computador/Notebook que Utiliza para o Trabalho com Outros Membros da Família	102
Gráfico 21 – Houve Gastos a mais para Realizar o Teletrabalho	103
Gráfico 22 – As Ferramentas de Trabalho Fornecidas pela UFPI Foram Suficientes para o Desenvolvimento do Teletrabalho	104
Gráfico 23 – Modalidade de Teletrabalho	105
Gráfico 24 – No Teletrabalho tem Horário Fixo para Atendimento/ Execução das Tarefas do Setor	106
Gráfico 25 – Como se Sente Emocionalmente Durante o Teletrabalho	107
Gráfico 26 - Principal Vantagem do Teletrabalho	108
Gráfico 27 - Principal Desvantagem do Teletrabalho	109
Gráfico 28 - Após Experiência qual o Modelo Ideal de Trabalho	110
Gráfico 29 – Adaptou-se Facilmente ao PGD	111
Gráfico 30 – O PGD Aumentou sua Criatividade	111
Gráfico 31 – O O PGD Motivou e Fez Comprometer-se mais com suas Atividades	112
Gráfico 32 – O PGD Melhorou sua Qualidade de Vida	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção quanto à Infraestrutura	46
Tabela 2 - Experiência com o Teletrabalho.	48
Tabela 3 – Vantagens do Teletrabalho na Percepção da Gestão Superior	50
Tabela 4 – Desvantagens do Teletrabalho na Percepção da gestão superior	52
Tabela 5 – Políticas de Suporte	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO: DA ERA ÁGRAFA À ATUALIDADE	16
3 TELETRABALHO: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	21
3.1 O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	25
3.2 TELETRABALHO NO MODELO GERENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	27
3.3 IMPACTOS DA INSERÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	29
3.4 O TELETRABALHO COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO LABORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	31
4 O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	34
4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI.....	34
4.2 O TELETRABALHO NA UFPI APÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO	36
5 METODOLOGIA E PROCEDIMENTO DE PESQUISA.....	41
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
5.2 CAMPO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	41
5.3 COLETA DE DADOS	42
5.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	43
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
6.1 ANÁLISE DA GESTÃO SUPERIOR.....	45
6.2 ANÁLISE DOS GESTORES	63
6.3 ANÁLISE DOS SERVIDORES.....	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE I	134
APÊNDICE II.....	136
APÊNDICE III	152

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil tem sido objeto de intensos debates sobre seu tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho. Nesse contexto, a gestão pública tem buscado aprimorar a capacidade produtiva dos servidores, exigindo novas habilidades e parâmetros administrativos que possibilitem a prestação de serviços com maior qualidade, eficiência e redução de custos operacionais (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Nas últimas décadas, avanços nas tecnologias da informação e comunicação (TICs) impulsionaram mudanças significativas nas dinâmicas laborais, permitindo a emergência de novas formas de organização do trabalho, incluindo o teletrabalho (Busnello & Palma, 2018). Essas transformações também afetaram o setor público, proporcionando maior mobilidade e flexibilidade nas atividades, o que possibilitou a adoção de modelos laborais alternativos, como o teletrabalho, no âmbito das instituições governamentais (Oliveira, 2019).

Segundo Vieira (2020), o teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de execução laboral realizada em ambiente virtual, distinto do espaço físico institucional, mediante o uso de tecnologias telemáticas e com metas pactuadas em um Plano de Trabalho Individual. Ademais, essa modalidade não deve ser reduzida ao conceito de trabalho remoto, pois representa um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que fomentam novas formas de trabalho flexível baseadas em TICs (Rosenfield; Alves, 2011).

O teletrabalho no Brasil foi formalmente reconhecido com a promulgação da Lei nº 12.551, de 2011, que equiparou os direitos dos trabalhadores remotos aos dos empregados presenciais. Posteriormente, a Lei nº 13.467, de 2017, regulamentou essa prática para adequá-la às novas relações laborais (Rocha & Amador, 2018). No setor público, a implementação do teletrabalho é relativamente recente, mas tem se expandido, com experiências pioneiras como a do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que adotou essa modalidade em 2006 (Machado & Toledo, 2022).

No setor público, o teletrabalho tem sido implementado em diferentes níveis administrativos como uma estratégia para otimização de recursos, ampliação da eficiência e melhoria de indicadores socioambientais. Benefícios como redução de custos operacionais, aumento da produtividade, minimização de absenteísmo e melhoria da qualidade de vida dos servidores são frequentemente apontados como vantagens desse modelo de trabalho (Leite & Muller, 2017). Entretanto, desafios como a dificuldade de liderança a distância, excesso de

controle, impactos na saúde mental dos servidores e falta de infraestrutura adequada também são evidenciados (Keller, Knight & Parker, 2020; Fernandes, 2021).

No contexto da pandemia da COVID-19, essas questões foram acentuadas, uma vez que a adoção do teletrabalho ocorreu de maneira abrupta, sem planejamento estruturado, o que gerou dificuldades organizacionais adicionais (Oliveira & Pantoja, 2020). Diante desse cenário, a regulamentação da modalidade foi reforçada com a publicação do Decreto nº 11.072, de 2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública federal (Brasil, 2022).

Considerando esse panorama, a Universidade Federal do Piauí (UFPI) também adotou o PGD com o objetivo de aprimorar a eficiência e produtividade dos serviços prestados, alinhando-se às diretrizes de modernização da gestão pública (UFPI, 2020). Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Qual a influência do teletrabalho na percepção dos gestores sobre a produtividade dos técnicos administrativos em educação da UFPI, considerando os desafios e oportunidades proporcionados pelo PGD?

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI no âmbito do PGD, a partir da perspectiva dos gestores. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar o teletrabalho implantado na UFPI; b) analisar a evolução histórica e o contexto atual dos programas de gestão de desempenho na educação superior brasileira, com ênfase no PGD; c) quantificar a variação nos indicadores de produtividade dos técnicos administrativos da UFPI antes e durante o período de teletrabalho; d) correlacionar a percepção de produtividade dos gestores com os indicadores objetivos de produtividade; e e) avaliar o impacto do teletrabalho na qualidade dos produtos e serviços prestados pelos técnicos administrativos da UFPI.

As mudanças na administração pública brasileira têm levado as instituições de ensino superior a adotar modelos de gestão mais flexíveis, impulsionados pelas TICs, para atender à crescente demanda por serviços públicos eficientes. A implementação do teletrabalho nesse contexto emerge como uma estratégia de modernização da administração universitária, tornando-se um tema relevante para análise acadêmica e prática gestão pública (Dias; Oliveira, 2023).

A investigação sobre o teletrabalho na administração pública, especialmente no âmbito da UFPI, justifica-se pela necessidade de compreender e otimizar suas práticas, identificando os impactos na produtividade, na qualidade dos serviços e no bem-estar dos servidores (Filardi; Castro; Zanini, 2020). A pesquisa também contribuirá para o desenvolvimento de políticas

institucionais mais alinhadas às necessidades dos servidores e à eficiência organizacional, fornecendo subsídios teóricos e práticos para aprimorar a gestão do teletrabalho no setor público.

A presente dissertação encontra-se estruturada de forma que possa garantir uma compreensão do teletrabalho no contexto da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Dessa forma, tem início com a Introdução, que apresenta o tema, objetivos e relevância da pesquisa. Em seguida, no capítulo Metodologia e Procedimento de Pesquisa, descrevendo o tipo de pesquisa adotado, bem como a caracterização da amostra, o campo da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados. Quanto ao terceiro capítulo contextualiza as transformações históricas do trabalho, desde suas formas mais rudimentares até a atualidade.

No capítulo seguinte, são discutidos os aspectos conceituais do teletrabalho, enfatizando sua aplicação no serviço público federal e nas mudanças ocorridas devido ao modelo gerencial da administração pública brasileira, finalizando com uma análise do teletrabalho como instrumento de inovação. O capítulo cinco tem foco específico na UFPI, detalhando sua estrutura institucional e a adoção do PGD. O capítulo seis reúne os resultados empíricos, de modo que encontra-se subdividido em três seções: análise da gestão superior, dos gestores e dos servidores, com tópicos específicos como infraestrutura e experiências com o teletrabalho. Por fim, a dissertação é encerrada com as Considerações Finais, onde se apresentam as reflexões gerais, implicações da pesquisa e sugestões para futuras investigações.

2 TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO: DA ERA ÁGRAFA À ATUALIDADE

No decorrer dos tempos, o trabalho passou por consideráveis transformações, exprimindo não somente alterações em seu formato, mas também como resposta a evoluções tecnológicas. Foi visto como penitência e castigo, exercendo funções das mais variadas, desde escravidão até ser reputado como uma habilidade e missão humanas. Também já fora tido como fonte de salvação ou alienação e, na modernidade, admitiu um aspecto personalista. No campo tecnológico, suas metamorfoses abrangem desde o uso rudimentar da pedra lascada até a sofisticação da informática contemporânea (Rossato, 2001).

Para Fontana (2021) o trabalho pode ser tido como uma ação humana na mudança de objetos e processos, operacionalizando-os em um fim. E que, com o passar dos tempos, vem sofrendo alterações, resultando, atualmente, na digitalização e virtualização de vários processos. No entanto, é pertinente reexaminar estas transformações históricas sempre considerando o trabalho e os processos a ele ligados como versáteis e em permanente mutação e ressignificação.

Neste capítulo abordar-se-á as transformações históricas ocorridas no mundo do trabalho desde a Era Ágrafa, onde o trabalho estava ligado à sobrevivência até a atualidade, onde vive-se a chamada “Era da Informação” ou “Era Digital” em que o trabalho está intensamente influenciado pela tecnologia, culminando em formas de trabalho mais flexíveis como o teletrabalho.

Na Era Ágrafa, o Paleolítico marcou um extenso intervalo histórico, abrangendo aproximadamente 2,6 milhões de anos atrás até 10 mil a.C. Durante esse período, evidenciou-se o surgimento de pinturas rupestres, esculturas e minúsculos artefatos provenientes da fragmentação de rochas. Dessa forma, a designação "da pedra lascada" para esse período reflete o uso das lascas resultantes da quebra de certas pedras na criação de artefatos, armas e ferramentas. Isso indica que as primeiras ações humanas vinculadas à alteração da realidade são também os precursores do conceito de trabalho (Rosa; Zingano, 2013).

Consoante Albornoz (1992, p. 18) desde tempos remotos, a sobrevivência humana foi assegurada através de ações desempenhadas no ambiente em que estava inserto, trabalhando e colocando suas energias espirituais e físicas, para à satisfação de necessidades imediatas e à perpetuação da espécie. O início do labor aconteceu com as demandas de subsistência dos povos nômades, impulsionados, em grande parte, pela necessidade vital de sobreviver. Com o advento de práticas agrícolas, certos grupos humanos estabeleceram-se em regiões que garantiam seu

sustento, marcando a agricultura como a primeira forma organizada e constante de trabalho. Paralelamente, o desenvolvimento de ferramentas específicas para a agricultura deu origem ao trabalho artesanal. Como resultado, ante o excedente proveniente das atividades agrícolas, foram surgindo outras maneiras de interação humana, como a troca direta e o comércio.

No período Neolítico ou o período da “pedra polida” (10 mil anos a.C até 4 mil anos a.C), o trabalho humano de mudança da realidade se transforma e tona-se especializado, não constituindo-se mais apenas dos subprodutos das lascas de pedras, mas aperfeiçoando-as para conseguir peças mais definidas. Durante esse intervalo aconteceu a Revolução Agrícola, onde, a humanidade foi de uma conformação perambulante para sedentária, estabelecendo-se em regiões que ofereciam condições ideais de vida, incluindo acesso a água e terra fértil. A introdução da agricultura desempenhou um papel crucial na estabilização das comunidades humanas, dando origem a uma modalidade de trabalho inovadora - o agrícola - que, por sua vez, remodelaria a estrutura da sociedade humana (Fontana, 2021).

No período histórico denominado Idade Antiga (4 mil anos a.C até o início da Idade Média, por volta do século V d. C), a agricultura e a pecuária já estavam estabelecidas, assim como o domínio do fogo para a fundição de metais. Havia um perfil tecnológico que se relacionava intimamente com as atividades laborais, nesse período, o trabalho já evidenciava uma marcada divisão social, incluindo artesãos, militares, a produção de alimentos e o trabalho escravo. A utilização de mão de obra escravizada em diversas ocupações pode ter contribuído para a percepção do trabalho como uma atividade árdua, associada a escravos, pobres, ou restrita a determinados estratos sociais (Veschi, 2019).

Fontana (2021) ressalta que o trabalho dos artesãos era empregado em distintas conjunturas até que, com o decorrer do tempo, alcançou as especializações como carpinteiro, serralheiro, pintor, escultor, padeiro, confeiteiro, ceramista e as diversas ações manuais que denotam a dominação de determinada técnica. Com o intuito de entender a evolução histórica do trabalho, é crucial reconhecer sua integração social como parte intrínseca da ação humana, uma observação evidente ao analisar a pré-história. O trabalho foi incorporado como uma necessidade imperativa, seja na utilização de mão de obra escravizada, na busca pela sobrevivência, ou como um elemento indispensável para a organização social.

Na Antiguidade, a percepção do trabalho comumente carregava uma conotação negativa. Para os gregos, as atividades manuais eram designadas aos escravos, enquanto a distinção entre trabalho intelectual e físico era marcante. Os gregos consideravam a atividade teórica como a mais digna; Platão, por exemplo, afirmava que a contemplação das ideias era a ocupação dos melhores homens. O trabalho intelectual, caracterizado pela gratuidade e

liberdade de interação com a matéria, era visto como digno para os seres racionais e livres. Por outro lado, o trabalho manual e físico, atribuído aos escravos, era percebido como humilhante. O trabalho intelectual era privilegiado e nobre, reservado ao homem livre e racional, enquanto o esforço físico era relegado ao escravo (Rossato, 2001).

Na Idade Média, que compreende o período do século V ao XV, observa-se a permanência do trabalho escravo, uma prática obrigatória, punitiva e árdua. Há também o trabalho agrícola e militar, considerado uma fonte de subsistência ou lucro pessoal para o senhor feudal, enquanto para a comunidade, representava uma obrigação coletiva essencial para o bem comum. Dentro desse cenário medieval, ocorreram transformações significativas no campo laboral, possibilitando a ampliação dos feudos, culminando com o aparecimento de novas cidades e o surgimento do sistema bancário, que sustentaria tanto o mercantilismo quanto o futuro capitalismo. Este período histórico foi crucial para moldar as bases da estrutura social e do trabalho moderno, aproximando-se assim do entendimento contemporâneo (Fontana, 2021).

Miranda (2012) ressalta que a narrativa da história humana é fragmentada em diferentes eras, e os historiadores costumam destacar a transição entre elas quando eventos significativos ocorrem. No período que abrange a Idade Média e a Idade Moderna, o sistema econômico preponderante era o feudalismo, concentrado no modo de produção feudal, onde a riqueza e os meios de produção eram intrinsecamente ligados à terra. Com o avanço tecnológico, especialmente na Europa, novas tecnologias foram desenvolvidas, acelerando notavelmente durante a Idade Moderna e culminando na Revolução Industrial que teve lugar na Inglaterra no final do século XVIII.

Consoante Fontana (2021) com o intuito de melhor entender as transformações no trabalho que resultaram em novos modelos de sociedade, é crucial destacar as inovações tecnológicas da época. Estas são consideradas a interação da humanidade com ferramentas que conduziram aos processos produtivos, posteriormente culminando na digitalização de atividades e ações remotas mediadas pela técnica. Entre as inovações tecnológicas desse período, destacam-se o novo sistema de atrelamento dos cavalos, a charrua e o moinho hidráulico.

Os moinhos hidráulicos e de vento foram pioneiros nos sistemas de automação modernos, convertendo mecanicamente o movimento dos elementos naturais para o funcionamento da moagem, eliminando a necessidade da ação humana direta no processo (Fontana, 2021). Conforme Toniolo (2004) tais inovações medievais possibilitaram o aparecimento e a ampliação de princípios mecânicos que culminaram na Revolução Industrial.

Segundo Reis (2002) a Revolução Industrial consiste no processo de transição da economia fundamentada na agricultura manual para a atividade industrial mecanizada, iniciada na Inglaterra no século XVIII. Criando, assim, duas classes de interesses antagônicos: os donos do capital e dos meios de produção, e a classe operária.

De acordo com Oliveira (2001) a Revolução Industrial foi um momento histórico de vultosas mudanças sociais, o trabalho sofreu alteração em escala industrial, gerando o êxodo rural, crescimento urbano e condições de trabalho problemáticas, com inúmeras implicações sociais. Oliveira (2001) dividiu a Revolução Industrial em várias revoluções:

Quadro 1 – Fases da Revolução Industrial

Revolução Industrial	Período	Características Principais	Consequências
Primeira Revolução	Século XVIII	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciada na Inglaterra - Uso do vapor de água para acionar dispositivos mecânicos - Transformações profundas no processo produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança nas fases do trabalho - Queda dos artífices - Surgimento do trabalho assalariado
Segunda Revolução	Século XIX (XX)	<ul style="list-style-type: none"> - Substituição do vapor por combustíveis fósseis (petróleo) - Introdução da energia elétrica e nuclear (século XX) - Fordismo e Taylorismo - Produção em massa 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragmentação do trabalho - Aceleração da produção - Crescimento da industrialização em larga escala
Terceira Revolução	Século XX	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção de tecnologias como robótica, informática, automação - MFCN, CAD - Novos modelos de gestão - Valorização de novas competências dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinição das qualificações profissionais - Modernização dos processos produtivos

Fonte: Oliveira (2001).

Segundo Romita (1997), há três revoluções tecnológicas fundamentais geradas pelo modo de produção capitalista. A primeira ocorreu durante a Revolução Industrial Original na segunda metade do século XVIII, marcada pela introdução de máquinas movidas a motor e vapor. A segunda, no final do século XIX e início do século XX, envolveu o desenvolvimento e aplicação do motor elétrico e do motor de explosão. A terceira teve início após a Segunda

Guerra Mundial, destacando-se pela automação através de componentes eletrônicos. A introdução da máquina na indústria desencadeou uma revolução nos métodos de trabalho, resultando em mudanças significativas nas relações entre empregadores e trabalhadores.

Para Cavalcante e Silva (2011) a expressiva relevância da Revolução Industrial ecoa na sociedade moderna, sendo um impulso basilar para a revolução tecnológica que persiste até os dias de hoje. Este marco histórico exerceu intensos impactos globais, transformando o cenário produtivo de maneira crucial. A transição de manufatura para maquinofatura possibilitou uma produção em larga escala, consolidando a Revolução Industrial como um acontecimento de suma importância para a humanidade. Além disso, a terceira revolução industrial impulsionada pela tecnologia computacional e avanços na genética culminou na quarta revolução industrial, conhecida como indústria 4.0, caracterizada pelo emprego de redes, sensores e processos automatizados, apressando expressivamente os processos produtivos e globalizando-os, redefinindo mais uma vez as dinâmicas laborais (Fontana, 2021).

Zanardi (2019) destaca as inúmeras particularidades sobre esta quarta revolução que, através da tecnologia, é impulsionada na produção de elementos físicos e virtuais, de maneira acelerada e adaptada à procura dos consumidores espalhados pelo mundo. Trata-se de uma produção inteligente e universal, “a Inteligência Artificial; A Internet das Coisas; a robótica; a realidade aumentada e a realidade virtual; a gestão e interpretação de dados; a impressão em 3D e 4D”.

Adotadas pela indústria, essas características refletem uma revolução nos procedimentos industriais no que diz respeito à automação de processos. A “Inteligência Artificial e a Internet das coisas” empregadas à Robótica propiciam processos de automatização na produção em que, uma indústria atuará usando computadores e instrumentos supervisionados ou conduzidos pela atuação humana (Silva, 2018).

A ampla adoção de tecnologias digitais tem provocado significativas transformações nas dinâmicas econômicas e sociais globais, reconfigurando tanto os modos de vida quanto às práticas laborais. Estas mutações basilares são incitadas pela sexta onda de inovação tecnológica, conforme destacado por (Graglia; Huelsen, 2020). Perante a evolução do trabalho e dos avanços tecnológicos correlatos, aliados ao aumento do poder computacional e à expansão das redes de comunicação, emerge no cenário contemporâneo uma nova modalidade de emprego: o teletrabalho, modalidade que se encontra em fase de ajuste e regulamentação e que sofrerá mudanças em sua conformação à medida que avança a tecnologia (Fontana, 2021).

3 TELETRABALHO: ASPECTOS CONCEITUAIS

Nos últimos tempos surgiram rápidas alterações no mundo do trabalho e novos formatos organizacionais têm sido definidos em decorrência do desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação. Tais transformações estão interligadas à mudança da cultura do trabalho, que busca incessantemente aumentar a eficiência e a produtividade. Diante desse contexto de elevada competitividade, a flexibilidade organizacional vem ganhando maiores proporções, visto que as organizações necessitam reduzir as demasiadas regras e formalidades para tornarem-se mais competitivas e eficientes (Nogueira Filho et al., 2020).

Neste cenário, especialmente diante da crise pandêmica da COVID-19, que forçou confinamentos e interrompeu a dinâmica habitual das sociedades globalizadas do século XXI (Nogueira Filho et al., 2020), o teletrabalho surge como um novo modelo organizacional. Considerado uma alternativa viável para assegurar condições de produtividade, impulsionar o desenvolvimento econômico e atuar como uma opção de flexibilização do trabalho (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

O termo *telecommuting* ou *home-office*, conhecido no Brasil como teletrabalho, foi apresentado pela primeira vez por Nilles (1975). Etimologicamente a palavra é formada por um prefixo, tele, que advém do grego “têle”, e que denota “longe”, ou seja, trata-se de um “trabalho à distância” (Figueiredo, 2021).

Nilles (1997, p. 15) conceitua o teletrabalho como o processo de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”. Para Rabelo (2000), entende-se por teletrabalho fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador ir até o local de trabalho. Podendo ser compreendido como a troca parcial ou total das idas diariamente ao trabalho por tecnologias de informação e comunicação (Nogueira Filho et al., 2020).

O teletrabalho concerne ao desempenho de atividades remotas através de TIC, admitindo que os resultados sejam obtidos em um local distinto da presença física do profissional no ambiente organizacional (Rosenfield; Alves, 2011). Vieira (2020) define o teletrabalho como uma forma de executar uma atividade, ou conjunto de atividades, em ambiente virtual, divergente do ambiente físico da organização, de modo contínuo, utilizando-se de meios exclusivamente telemáticos, com a instituição de metas pactuadas determinadas em Plano de Trabalho Individual.

Conforme Rocha e Amador (2018) há evidências acerca da prática do trabalho a distância desde a década de 1950, enquanto nas décadas de 1960 e 1970 já era possível observar a realização do trabalho em casa para a fabricação de vestes, tecidos e calçados, embalagem e instalação de equipamentos elétricos.

O teletrabalho despontou nos Estados Unidos, na década de 70, num cenário de profunda recessão econômica, amparado pelo choque de um colapso petrolífero que ocasionou a elevação dos custos dos recursos energéticos e a saturação do serviço de transportes (Fiolhais, 2007). Dessa forma, o trabalho virtual foi usado como uma opção exequível que impactou positivamente nas instituições e nos trabalhadores por proporcionar maior produtividade, a diminuição de custos e a redução do dispêndio de energia (Lindén; Oljemark, 2018).

Porém, apesar do fim da crise do petróleo, a temática do trabalho virtual foi angariando proporção e obteve maior visibilidade nos anos 90, devido a ampliação do uso da Internet e do progresso das redes de comunicação (Souza et al., 2018; Taschetto; Froehlich, 2019), resultando em um aumento significativo de pesquisas em torno deste assunto (Fiolhais, 2007). O conceito do teletrabalho não é homogêneo; na literatura, tanto nacional quanto internacional, percebe-se a adoção de nomenclaturas diversas para delinear a mesma prática, assim como o uso de uma única designação para abordar diferentes particularidades (Sakuda, 2001).

Já Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) veem o teletrabalho como forma alternativa de organização do trabalho que tem como características permitir o uso total ou parcial da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seu domicílio ou de lugares remotos. Além disso, Boonen (2008) define o teletrabalho como forma de trabalho descentralizado que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial. E, por fim, outra definição foi dada por Sakuda e Vasconcelos (2005), que dizem que teletrabalho é o uso de computadores e telecomunicações para mudar a estrutura de trabalho já consolidada, envolvendo vários aspectos econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais.

Alves (2008) percebe o teletrabalho como uma configuração institucional inovadora devido a flexibilidade, que suscita benesses para empresas e para os trabalhadores, incitando o autoempreendedorismo. Conforme Estrada (2014), o teletrabalho pode ser visto como uma forma de trabalho exercida com ou sem subordinação através de remotos e novos formatos de telecomunicação, possibilitando ser realizado a distância, dispensando o trabalhador de comparecer presencialmente na organização. Mello e Santos (2010) asseveram que o teletrabalho pode ser percebido como uma ocupação estável realizada à distância, no qual o trabalhador desempenha suas tarefas em local diferente do escritório convencional,

conseguindo estar em sua própria residência, em um ambiente de trabalho virtual ou em quaisquer outros cenários alternativos.

Consoante delineado por Ramos Filho e Neves (2017), o teletrabalho é caracterizado como a prática de atividades a distância, abarcando o trabalho efetivado em domicílio, em trânsito ou em outro espaço físico que não seja o convencional da organização, empregando tecnologias de informação e comunicação. Segundo Hoffman (2017), o teletrabalho pode ser compreendido como uma modalidade de prestação de serviços na qual o profissional realiza suas atividades a partir de sua residência ou de qualquer outro local que não seja o ambiente de trabalho convencional.

Além das definições mencionadas anteriormente, o teletrabalho ainda pode ser interpretado como uma modalidade flexível nos arranjos de trabalho. Envolve a execução de tarefas fora do ambiente tradicional durante parte da jornada, podendo ser exercido tanto em regime parcial quanto em tempo integral (Salazar, 2007). De acordo com Petit (2017), o teletrabalho pode ser considerado como um estímulo, devendo, por conseguinte, ser implementado com base em critérios de desempenho, visando promover melhores índices de produtividade, redução da rotatividade e uma maior conciliação entre vida profissional e familiar.

Neste estudo, optou-se por adotar o conceito para teletrabalho dado pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho (SOBRATT), o qual caracteriza – o como todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (Sobratt, 2016).

Quanto à carga horária, o teletrabalho pode ser conduzido em regime integral, no qual todas as atividades são desempenhadas remotamente, ou de maneira parcial, envolvendo a realização de tarefas alguns dias nas instalações da organização e outros de forma remota (Tremblay, 2002).

Convém estabelecer a diferença entre o labor que têm maior relação com o termo trabalho em domicílio ou home office do termo teletrabalho. O primeiro tem estreita relação de produção material industrial, bem presente no princípio da Revolução Industrial, constituindo-se na disposição de fases da produção nos domicílios dos trabalhadores anterior à concentração no sistema fabril. Essa estratégia de produção industrial foi recobrada no cenário da reestruturação produtiva como alternativa de flexibilização do arranjo de produção e atualmente pode ser percebida como uma tática de diminuição de custos pelas indústrias – apontada como instabilização do trabalho (Bridi, 2020).

Para Bridi, (2020) esses arranjos de trabalho, no entanto, não são semelhantes ao teletrabalho, também realizado no domicílio dos trabalhadores. O teletrabalho é mais extensivo, abarcando não apenas o trabalho exercido em domicílio, mas também em outros ambientes que não sejam a instituição – em espaços de “coworking”, cafeterias, entre outros. Enquanto o home office é usado especificamente para o labor executado em casa, incluindo os trabalhadores independentes e “freelancers” (Tribunal Superior do Trabalho, 2020).

De acordo com o Art. 75-B da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) considera-se teletrabalho “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Brasil, 2017).

Apesar das distintas noções, depreende-se que o teletrabalho possui três aspectos substanciais: “vínculo contratual, distância espacial e interdependência das TIC”; sendo que o âmbito tecnológico, fundamentado na junção das telecomunicações com o poder da computação (telemática), é uma ferramenta essencial para assegurar o trabalho à distância (Nunes, 2007).

Com relação aos vários tipos do teletrabalho, a Organização Internacional do Trabalho sugeriu em 1990 quatro formatos razoáveis de desempenhar o teletrabalho: “trabalho no domicílio, trabalho nos centros-satélite, trabalho nos telecentros e trabalho móvel” (Daud, 2021).

Olson (1983), também categorizou o teletrabalho em quatro modalidades:

1. “Centros-satélite” – Este formato possibilita locais de trabalho geograficamente mais acessíveis para os trabalhadores.
2. “Telecentros” – Oportunizam locais que integram trabalhadores de diversas companhias; fundamentando-se numa filosofia de colaboração entre as companhias.
3. “Acordos de trabalho flexível” – Esta modalidade oferece ao trabalhador um determinado grau de independência em relação ao seu local e horário de suas atividades, proporcionando mais versatilidade no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
4. “Trabalho no domicílio” - Execução do labor, regularmente, no domicílio.

Consoante Martino (2001) o teletrabalho está interligado a três perspectivas essenciais: o “local de trabalho, a dinâmica de comunicação e a natureza do vínculo contratual”. Logo, é apropriado perceber o teletrabalho como um fenômeno dinâmico e ativo, em lugar de inerte e unidimensional. A evolução do teletrabalho, impulsionada pelas dinâmicas tecnológicas, espaciais e temporais, tem resultado em conformações cada vez mais universais e globalizantes, proporcionando níveis crescentes de flexibilidade e autonomia.

Conforme ressaltado por Rosenfield e Alves (2011), o significado do teletrabalho transcende a mera execução de tarefas à distância, revelando-se como um intrincado recurso de transmutação na própria estrutura da organização do trabalho. O teletrabalho não deve ser concebido de maneira simplista, sendo mais apropriadamente compreendido como um componente integral das mudanças estratégicas organizacionais. Essas transformações apontam para novas modalidades de trabalho flexível, respaldadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Dessa forma, o teletrabalho não se limita à geografia da distância física, mas sim configura-se como um catalisador de inovações que redefine a natureza e a dinâmica laboral, oferecendo uma perspectiva mais abrangente e aberta para a evolução do ambiente profissional.

Conforme Nogueira e Patini (2012) o teletrabalho no Brasil é considerado uma temática ainda recente, visto que, passou a ser executado apenas a partir da década de 1990, impulsionada pela globalização. Segundo Vilarinho; Paschoal e Demo (2021) devido a pandemia imposta pelo novo coronavírus, o teletrabalho apresentou-se como uma opção de estrutura de trabalho importante e promissora em tempos de distanciamento social, de maneira que tem tido cada vez mais destaque nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas na esfera pública. Para Freitas (2008) a possibilidade de concretização do teletrabalho na administração pública pode ser estabelecida através de políticas públicas que intentem a evolução do aparato estatal e a ampliação do governo eletrônico.

3.1 O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

O teletrabalho configura uma modalidade flexível de emprego, propiciado pela modernização e ascensão das TICs e que tem passado por uma considerável expansão tanto em instituições públicas, quanto em instituições privadas em escala global (Silva *et al*, 2022).

É relevante destacar que o teletrabalho se encontra em uma etapa de moldagem e normalização, e seu formato continuará a evoluir à proporção que evoluem as ferramentas tecnológicas (Fontana, 2021).

A implantação do teletrabalho no serviço público no Brasil é bem recente, no entanto vem evoluindo de modo consistente em instituições federais e estaduais. O primeiro caso conhecido de implantação formal desse regime de trabalho foi no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que iniciou sua experiência-piloto em 2005 e implantou efetivamente em 2006 (Machado; Toledo, 2022).

Outro caso bastante conhecido, dentre os órgãos estatutários, de implantação desta modalidade de trabalho foi o do Tribunal de Contas da União (TCU), que a partir de 2009 valendo-se da experiência de outras instituições e acrescentando suas próprias inovações implementou o teletrabalho, sendo um dos precursores, apresentando resultados positivos a cada ano, segundo as pesquisas realizadas internamente (Woortmann, 2019).

O projeto de lei 2723/15, aprovado em 2016, pela Comissão de Trabalho de administração do serviço público da Câmara dos Deputados, autoriza os órgãos públicos federais a instituir o teletrabalho para servidores do executivo, legislativo e judiciário, autarquias e fundações federais (Moreno, 2019).

A Controladoria-Geral da União (CGU) também obteve papel de destaque nesse assunto ao implantar, em 2016, o Programa de Gestão de Demandas da CGU que consiste em um modelo de trabalho flexível, conduzindo-se pelas diretrizes básicas do Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995 e avançando em vários outros parâmetros. Este programa da CGU apresenta um grau de flexibilidade como nenhum outro na administração pública brasileira, sendo fundamentado pela óptica das entregas e do alcance de metas de trabalho, facultando ao servidor comparecer ao órgão ou não, atendendo a procedimentos mínimos.

Consoante a resolução administrativa nº 1970 de 20 de março de 2018, foi regulamentado no Tribunal Superior do Trabalho (TST) o teletrabalho. Sendo, esta, uma modalidade facultativa e limitada a cargos passíveis de avaliar o desempenho do servidor, além de estar vinculada a metas de desempenho diárias, semanais ou mensais, superiores a 15% das metas dos servidores presenciais. Sendo responsabilidade do servidor promover estrutura física e tecnológica para executar a modalidade a distância (Moreno, 2019).

Além dos órgãos públicos mencionados anteriormente, também já fizeram adoção ao teletrabalho: o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, a Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria Geral da República, Agências Reguladoras, Ministérios, dentre outros (Oliveira, Pantoja, 2020). De acordo com Silva (2015), a partir deste panorama é possível concluir que o teletrabalho no setor público brasileiro, ainda que principiante, já pode ser visto como realidade.

Recentemente o governo federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 que normatiza o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O PGD é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade e pode

ser adotado nas modalidades presencial e teletrabalho, esta quando for admitida, pode ser executada em regime parcial ou integral (Brasil, 2022).

Para Alves e Guimarães (2020) a normatização do teletrabalho está em evolução e não deve ser desenvolvida em caráter simplório, utilizando-se apenas da imaginação e criatividade, mas deve estar alicerçada na experimentação, na pesquisa comparada, nos indicadores de prudência e do compartilhamento multidisciplinar do direito, da psicologia e da ciência da administração.

3.2 TELETRABALHO NO MODELO GERENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Em meados do século XX irrompeu a última reforma administrativa do Estado ficando conhecida como “administração pública gerencial” com o intuito de encontrar soluções adequadas para combater o desequilíbrio fiscal dos Estados ocasionado por problemas econômicos, pelas modificações tecnológicas, financeiras e comerciais que surgiram com a globalização (Abrucio, 2005). O cerne dessa reforma gerencial está em alcançar resultados através de metas predeterminadas, atentando para o cidadão como o cliente dos serviços públicos (Misoczky, 2004). Conforme Kettl (2005) inseridas na administração pública, essas práticas vindas dos moldes de gestão das organizações privadas, enfocam processos descentralizados e a transferência de poder.

A introdução do modelo gerencial na administração pública brasileira ocorreu através da reforma administrativa de 1995 que tinha como objetivo não apenas enfrentar o descontentamento decorrente do modelo burocrático, que prestava serviços públicos de baixa qualidade aos cidadãos. Estava alicerçada em uma gama de políticas reformistas destinadas a impactar tanto a estrutura administrativa pública, focando na implantação de práticas gerenciais, quanto esferas da produção de bens voltados ao mercado, incluindo a privatização de empresas e serviços públicos (Fadul e Silva, 2008).

Consoante Bresser-Pereira (2005), a reforma administrativa apresentava os seguintes objetivos:

- a) A busca da eliminação da crise fiscal, através de controle rigoroso das despesas públicas e do aumento das receitas públicas; b) a transformação da administração pública burocrática em gerencial, com foco nos resultados em detrimento do controle dos processos; c) a melhoria do atendimento das demandas sociais, mediante a criação de instituições mais descentralizadas e mais próximas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 2005).

De acordo com Santos (2017) a Administração Pública pode ser caracterizada como o conjunto de órgãos e servidores encarregados de atender às demandas da sociedade, ou seja, aqueles que assumem a responsabilidade pela gestão dos assuntos públicos e suas implicações. O foco da Administração Pública é alcançar o fim público, para tal faz-se necessário dispor de meios de execução eficazes (Camargo; Guimarães, 2013).

O aprimoramento da gestão pública perpassa pela adoção de novas práticas para superar as deficiências do modelo anterior. No contexto brasileiro, a evolução da administração pública foi abalizada em três modelos fundamentais: patrimonialista, burocrático e gerencial. Observa-se uma convergência de elementos característicos de cada modelo, indicando que a transição entre os modelos de gestão não implicou em uma ruptura completa com os anteriores. Apesar dos órgãos públicos almejarem as premissas do gerencialismo e da nova administração pública, ainda persistem algumas características da administração burocrática e patrimonialista (Santos, 2018).

Conforme descrito por Bresser Pereira (1996), a inserção do modelo gerencial não é somente incitada pela carência de lidar com estruturas distintas e problemas cada vez mais difíceis, mas também pela validação da burocracia diante das inúmeras demandas da sociedade. A administração pública no Brasil exhibe características da burocracia, ligados a atributos patrimonialistas e pela procura pelos princípios do modelo gerencial. Sendo que este último é o que oferta mais recursos apropriados para atender os anseios da sociedade brasileira.

Consoante Santos (2017), modelo de gestão pública pode ser definido como a união de metodologias e técnicas administrativas que são usadas pela administração para a consecução das metas e objetivos pré-definidos. O autor ressalta que a nova gestão pública estabelece como prioridades a entrega de serviços prestados de maneira eficiente, com rapidez, transparência e completamente direcionados ao cidadão, impulsionando a participação deste no planejamento das políticas públicas.

Conforme Camargo e Guimarães (2013) a reforma administrativa incluiu o princípio da eficiência em seu escopo. Essa medida teve como objetivo conferir um novo contorno à gestão pública, de maneira a instituir novos paradigmas de trabalhos, rever processos e modificar todas as práticas administrativas, buscando resultados mais rápidos, com perfeição e maior rendimento funcional.

A eficiência pode ser caracterizada como a imprescindibilidade de diminuir custos e ampliar a prestação dos serviços, tendo o cidadão como principal beneficiário, sendo ela indispensável à administração pública. O princípio da eficiência é responsável por nortear a atividade administrativa, a conseguir excelentes resultados com o menor dispêndio e sempre

fazendo uso das ferramentas que possui. Este princípio é essencial à finalidade da administração Pública Gerencial e está intrinsecamente ligado aos ditames da nova Gestão Pública (Camargo; Guimarães 2013).

É certo que a Administração precisa dispor as conjunturas imprescindíveis para que o aparelhamento estatal fique cada vez menos burocrático e seja mais moderno em seu arcabouço e na sua maneira de agir. Desse modo, necessita habilitar profissionalmente os recursos humanos, impulsionar novos formatos de gestão que torne prioritário a agilidade e a produtividade na entrega de resultados (Camargo; Guimarães, 2013).

A Nova Gestão Pública tem como âmagos a efetividade e a qualidade na prestação de serviços à sociedade, em que são priorizados os interesses dos cidadãos em detrimento dos interesses da máquina pública. Estando alicerçada na descentralização, no incentivo à competitividade e na flexibilização dos modelos contratuais. Posto isto verifica-se que tanto instituições públicas quanto privadas vêm usando continuamente as novas tecnologias e instrumentos de aperfeiçoamento de gestão, visando ampliação da competitividade, melhora da qualidade dos serviços e produtos, diminuição dos gastos, simplificação do processo de comunicação, e melhoria no atendimento às demandas dos clientes/cidadãos (Santos, 2018).

Conforme Filardi; Castro e Zanini (2020) a administração pública tem procurado maneiras de aumentar a eficiência em suas inúmeras tarefas e, diante desse cenário, modelos de gestão e formas de trabalho flexíveis têm sido adotados frequentemente, como é o caso do teletrabalho, implementado com o intuito de reduzir custos, otimizar o tempo e obter um aumento na produtividade.

Inúmeras instituições públicas federais já fizeram adesão ao teletrabalho, especialmente após a pandemia do Covid 19, sendo esta uma alternativa extremamente viável, à época, para dar continuidade à prestação de serviços. Freitas (2008) lembra que há uma burocracia estatal que deve ser superada para dar lugar a novos processos de gestão que não podem ser pensados somente em momentos de crise ou reorganização institucional.

O teletrabalho pode ser entendido como um formato inovador de trabalho que se sobressai pela flexibilidade, promovendo, assim, vantagens tanto para a instituição quanto para o teletrabalhador. Portanto caracteriza-se como um modelo flexível para organização do trabalho com o objetivo de conferir maior eficiência ao serviço público (Alves, 2008).

3.3 IMPACTOS DA INSERÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Silva (2015) ainda que o teletrabalho seja uma concretização experimentada nas entidades públicas, há ainda uma certa resistência por parte dos servidores e organizações com esse tipo de trabalho. Portanto, é pertinente que as instituições públicas procurem reconhecer os impactos que esta modalidade de labor ocasiona na vida dos servidores públicos, uma vez que há a possibilidade de interferência direta na eficiência e qualidade das atividades ofertadas à sociedade.

Do ponto de vista dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL a adesão ao teletrabalho no período pandêmico propiciou vários benefícios, como: redução de intervenções e abstrações, mais convivência familiar, ampla liberdade na execução das atividades, horários mais maleáveis, sendo que o órgão proporcionou as condições necessárias para a implementação do teletrabalho, sem alterações na estrutura organizacional. Ressalta-se que essa modalidade é capaz de proporcionar a entrega de serviços com eficiência, efetividade, produtividade e qualidade (Oliveira, 2023).

O teletrabalho emerge como uma inovação nas relações laborais modernas na administração pública brasileira. Aparelhado pela tecnologia avançada e comunicação eficiente, ele não apenas otimiza a produtividade da mão de obra, geralmente resultando em menores custos, mas também possibilita uma maior autonomia, especialmente para conciliar as responsabilidades públicas com a vida familiar e pessoal. Ademais, a otimização da produtividade visa melhorar a infraestrutura organizacional, impulsionada pela redução de custos (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

O teletrabalho, ao ser investigado sob uma concepção societal, pode ser aplicado como um aparato para fomentar um desenvolvimento regional mais equitativo. Isso se traduz na expansão das possibilidades de emprego para residentes em áreas distantes dos centros industriais e comerciais, instigando o consumo local, revigorando bairros e impelindo o progresso em periferias e regiões rurais, sem depender exclusivamente dos grandes centros urbanos. Essa abordagem pode resultar em uma regulamentação mais eficiente dos preços nas áreas urbanas e uma aplicação mais prudente dos edifícios, uma vez que o trabalho remoto permite a liberação de espaços de escritórios. Dessa forma, decorre uma realocação territorial e social do trabalho, com potenciais benefícios como o desenvolvimento de novos empregos, mais inclusão social de minorias e, por conseguinte, uma melhoria na qualidade de vida (Belmonte, 2008; Darcanchy, 2006; De Masi, 2010; Estrada, 2014; Jardim, 2003; Nascimento, 2002; Smaha, 2009; Sobratt, 2017).

Em contrapartida, inúmeras desvantagens também são demonstradas pelos teletrabalhadores e percebidas com preocupação pelos estudiosos. São temas relacionados: ao

isolamento social e profissional; a obstáculos de ascensão profissional, devido à redução da visibilidade na organização; barreiras de intercomunicação e integração; discórdias entre vida profissional, familiar e pessoal; excesso de trabalho e a discriminação por parte dos colaboradores que desempenham suas tarefas na modalidade presencial. Essas características negativas do teletrabalho podem ser reduzidas e necessitam da conduta dos gestores e trabalhadores. Para esse intuito, é imprescindível refletir as atividades, as rotinas, os procedimentos e a comunicação dos teletrabalhadores como tática de aperfeiçoamento de pessoal e da organização, introduzindo-as à cultura organizacional e à configuração tecnológica proporcionada (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Dada a contemporaneidade do assunto, não restam dúvidas de que o tema ainda necessita de estudos. Sua importância é tanto acadêmica quanto política, na proporção em que o teletrabalho pode aparecer como solução para as relações de trabalho em épocas de crise, conforme apropriada regulamentação e aplicação (Gunther; Villatore; Marcuzzo, 2023).

3.4 O TELETRABALHO COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO LABORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os impactos políticos, sociais e econômicos decorrentes da inovação têm se destacado, principalmente nas inovações procedentes do setor privado. Porém, as dinâmicas de inovação na esfera pública também têm sido notáveis, à proporção que o Estado adota um papel tático na regulação das relações econômicas e na oferta de serviços e políticas públicas inovadoras. O Estado passa a ser não somente um incentivador das inovações privadas, mas passa a exercer um papel ativo na resposta às demandas complexas da sociedade. Portanto, a inovação não está limitada apenas ao setor privado, já que, na atualidade, um número crescente de atores políticos encara o desafio de levar em consideração as demandas da sociedade em âmbitos complicados. Para contornarem a situação, promovem políticas inovadoras em ambos os setores, estimulando a competitividade das organizações com o objetivo de ampliar a eficácia e eficiência (Carvalho et al., 2019).

Para Santos e Sano (2016), embora a inovação no setor público tenha suas origens na definição do setor privado, é essencial ter bastante cuidado ao transportar conceitos do setor privado, uma vez que na esfera pública a inovação tem ênfase no acompanhamento de modificações nas instituições e na evolução de políticas públicas.

Na compreensão da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que se apresenta como uma referência universal sobre o tema, a inovação é entendida como um processo ou produto novo ou melhorado, e foi sistematizada pelo Manual de Oslo, que a classificou em quatro tipos: inovação de produtos, inovação de processos, inovação organizacional e inovação por marketing (Oliveira, 2015).

Com isso, é importante destacar que existem vários estudos sobre inovações que permeiam sobre melhorar ou trazer algo novo com o intento de sanar problemas organizacionais e que tragam eficiência e satisfação (Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009).

O desafio atual reside na busca por uma gestão pública eficiente que garanta a prestação de serviços públicos com qualidade, eficiência e economia. Para atender às necessidades da sociedade de maneira inovadora, rápida e constante, é essencial analisar opções. Dessa forma, a inovação tecnológica apresenta-se como um caminho relevante para possibilitar processos mais adequados e eficazes nas organizações. Portanto, a gestão pública ambiciona atingir maior efetividade, agilidade e diminuição da complexidade burocrática (Carvalho et al., 2019).

Na tentativa de emoldurar as funções do Estado sob a ótica da inovação, Kattel e Karo (2016) classificam-nas em seis formatos, dentre eles, a inovação organizacional, sendo esta o tema central desse trabalho, a qual por meio dessa inovação, é possível surgir a criação de novas organizações e mudanças nos processos decisórios e de gestão, inclusive mediante a utilização de incrementos tecnológicos de inovação, voltados às melhorias dos processos operacionais nas organizações.

Para Teles e Caldas (2019), a adoção de novas tecnologias digitais visando aumento de produtividade e eficiência promovem modificações no processo de trabalho que não podem deixar de ser levadas em consideração. Destarte para Fincato (2019) “o teletrabalho foi fenômeno construído no espaço entre a administração de empresas e a tecnologia da informação.”

No Brasil, é perceptível o uso elevado de tecnologias da informação e de comunicação tanto pelas empresas privadas como as instituições públicas. Portanto, o estado brasileiro demonstra uma maturidade no tocante a discussões e aprovações de normas que promovam a implementação do teletrabalho nas instituições públicas. Portanto, é compreendido que em relação ao reconhecimento do teletrabalho, se configura como método de trabalho ao qual trás, em sua essência, uma capacidade inovadora, incremental e que agrega valor à produtividade ao trabalho exercido nessa modalidade (Silva, 2015).

É bem comum vermos atuações dessa natureza em empresas do setor privado, como, a Gol linhas aéreas, a *Dell* informática entre outras empresas, que dependendo do tipo de atividade a ser exercida e das necessidades específicas do trabalhador, essa flexibilização laboral torna-se a forma mais adequada e salutar de trabalho. No âmbito público no Brasil, o Serpro tornou-se pioneiro ao implantar o teletrabalho de forma ampla e estruturada, sendo considerado um projeto-piloto, no ano de 2005 (Villarinho; Paschoal, 2016).

Inúmeras instituições públicas têm buscado, em meio a esse cenário globalizado, às interações sociais, como alternativa de intensificar a produtividade dos trabalhadores, requerendo novas capacidades e estratégias administrativas, desenvolvendo e aperfeiçoando suas atividades tendo em vista a prestação de serviços com qualidade e eficiência. Portanto, o teletrabalho já faz parte da realidade de diversas gestões públicas, por admitir flexibilidade do trabalho no cenário globalizado do cumprimento de atividades e metas requeridas pela sistemática de eficiência e efetividade nas organizações, além de possibilitar vantagens ao servidor público no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida e aperfeiçoamento de custos administrativos. (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Em meio ao cenário da pandemia de COVID-19, foi instituída a Instrução Normativa nº 65/2020 da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital que determinou diretrizes para a implementação do teletrabalho nas instituições públicas federais. A finalidade é estimular a produtividade e a qualidade das entregas, diminuir os custos do setor público, atrair e manter talentos, incentivar os participantes, aguçar a inovação e a cultura de governança digital, aprimorar as condições de vida dos colaboradores, produzir mecanismos de análise e destinação de recursos, além de promover uma cultura orientada para resultados, visando aprimorar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2020).

No entanto, existem diversos desafios a serem superados, o que torna ainda incipiente sua implementação, como exemplo: as dificuldades para com as avaliações de desempenho e de controle de resultados e metas, bem como da definição de um perfil para o teletrabalhador, tendo em vista que, conforme os autores, esse perfil não é compatível com todos os trabalhadores sejam quais instituições eles pertençam. (Nogueira; Patini, 2012). Desta forma fica evidente que o teletrabalho ainda é algo considerado inovador para a gestão pública brasileira, mas que vem tornando-se realidade a cada dia, onde cada vez mais diversas repartições e órgãos públicos tornam-se adeptos, de maneira pontual, a essa nova modalidade de trabalho.

4 O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

As Universidades exercem importante papel junto à sociedade, entre eles, as IES contribuem para o desenvolvimento humano e regional, além do desenvolvimento científico, tecnológico, socioeconômico e cultural das comunidades onde estão inseridas. Tendo como um de seus principais desafios a produção de conhecimento e precisam ser capazes de responder às demandas de sua comunidade. Precisam também aplicar os conhecimentos gerados, utilizando para isso os três eixos que compõem o tripé de uma Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Com o intuito de melhor compreender a adesão ao teletrabalho pela UFPI e promover uma contextualização do tema em estudo será abordado, nesta seção, um breve relato sobre essa renomada instituição e será descrito como se deu a implementação do teletrabalho na referida instituição.

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

A Universidade Federal do Piauí desempenha um papel de suma importância no panorama educacional brasileiro, alicerçada em uma rica história que remonta à sua fundação. Foi designada pela Lei n. 5.528 de 12 de novembro de 68, promulgada pelo presidente Costa e Silva, sob a forma de Fundação. Essa lei se deu após lutas de políticos e de diversas parcelas da sociedade que cultivaram por anos o sonho de se implantar no estado do Piauí uma Universidade (Santos Neto, 2001).

Consoante Santos Neto (2001, p. 31) a UFPI foi concebida em um contexto de intensa agitação no decorrer do século XX. Sendo que apenas duas semanas após a criação da (F)UFPI, foi proclamada a lei nº 5.540/68, que estabeleceu mudanças no aparelhamento e atuação do ensino superior no país, isso tudo ocorreu em um cenário de lutas de estudantes nas ruas do Brasil clamando por reestruturação na universidade e no país.

A priori a UFPI teve sua origem na integração de diversas instituições de ensino superior que existiam isoladamente durante sua fundação, tais como as Faculdades de Direito, Filosofia, Odontologia e Medicina em Teresina, além da Faculdade de Administração em Parnaíba. A estrutura organizacional da UFPI é composta por unidades básicas de ensino, chamadas Departamentos, que se uniram para formar unidades de ensino mais amplas denominadas Centros, localizadas no Campus sede. Em Teresina, destacam-se o Centro de Ciências da

Educação - CCE, Centro de Ciências Humanas e Letras - CCHL, Centro de Ciências da Natureza - CCN, Centro de Tecnologia - CT, Centro de Ciências da Saúde - CCS, Centro de Ciências Agrárias - CCA e Centro de Educação Aberta e a Distância – CEAD (UFPI, 2020).

A UFPI possui 04 campi e 03 Colégios Técnicos, sendo o Campus Ministro Petrônio Portella (CMPP) e o Colégio Técnico de Teresina (CTT), localizados na capital do Estado, na cidade de Teresina-PI. O Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) e o Colégio Técnico de Floriano (CTF), estão localizados no município de Floriano. O Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE) e o Colégio Técnico de Bom Jesus (CTBJ), estão localizados no município de Bom Jesus. E o Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB), está localizado no município de Picos (UFPI, 2020).

Esta IES foi organizada em uma área que enfrenta ao longo dos anos desafios socioeconômicos consideráveis. Diante desse cenário, é essencial consolidar as unidades, vinculando os cursos e a pesquisa ao perfil regional, e enfrentando os desafios locais por meio da colaboração entre diversos atores públicos e privados para desenvolver projetos de interesse mútuo. Os municípios do estado enfrentam questões como empobrecimento social, problemas relacionados a saneamento básico, moradia, transporte, acesso à saúde, educação, emprego e geração de renda (UFPI, 2020).

A inserção institucional na região foi ampliada com a implementação da Educação a Distância (EaD). Dessa forma, a expansão dessa modalidade de ensino visa atender às diversas regiões do estado do Piauí. Nesse contexto, a presença de uma universidade pública e gratuita de qualidade, aliada a investimentos contínuos em pesquisa e extensão, desempenha um papel significativo no desenvolvimento regional (UFPI, 2020).

No âmbito da inovação, a UFPI, enquanto instituição de ensino voltada para a ciência e tecnologia, tem o compromisso de fomentar e fortalecer a integração entre sua capacidade científica e tecnológica com as atividades de pesquisa, transferência de tecnologia e inovação, visando atender às necessidades da sociedade (UFPI, 2020).

Dessa forma, busca contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambientalmente sustentável do país. A mentalidade inovadora se manifestará na busca constante, na investigação, nas experiências e no desenvolvimento, bem como na adoção de novos produtos, processos ou técnicas organizacionais (UFPI, 2020).

Com relação aos princípios basilares que guiam os caminhos da gestão e governança são eles: “a transparência, a equidade, o cumprimento das leis, a prestação de contas e a conduta ética” (IBGC, 2020), sendo a gestão abalizada nas concepções de planejar, executar e controlar, e a governança de avaliar, direcionar e monitorar. A transparência deve propiciar uma atmosfera

confiável tanto internamente quanto no relacionamento externo com a sociedade, precisa viabilizar tanto informações estabelecidas por força de leis ou regulamentos quanto aquelas de interesse geral (UFPI, 2020).

A UFPI busca tornar disponível em sua gestão a infraestrutura ética, que implica nos determinados elementos:

- (i) Valores éticos: expectativa da sociedade quanto à conduta dos agentes públicos;
- (ii) normas de conduta: desdobramento dos valores; caminho prático para que os valores sejam explicitados e observados;
- (iii) gestão: condições sólidas para o serviço público, por meio de uma política efetiva de recursos humanos que contemple uma instância central voltada para a ética com o objetivo de zelar pelos valores e normas de conduta, assegurando sua efetividade;
- (iv) orientação: engajamento das lideranças, existência de códigos que expressem valores e padrões, socialização profissional, educação e treinamento;
- (v) controle: quadro normativo que garanta a existência de procedimentos de investigação independente, de prestação de contas e de envolvimento do público (BRASIL, 2008).

Na concepção de Santos Neto (2001, p. 44) a UFPI possui o encanto de ser uma instituição que lida com conhecimentos universais e possuidora de uma legitimidade histórico-cultural que ultrapassa as fronteiras da “geografia física, social e política local”. E tem como missão “promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional” (UFPI, 2020).

4.2 O TELETRABALHO NA UFPI APÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

De acordo com o trabalho de Janissek *et al.* (2016), ao abordar o tema de inovação da gestão das organizações universitárias públicas, observou-se que estas instituições ainda necessitam de uma ruptura com o modelo mais tradicional, que acaba tornando-as mais inflexíveis, portanto, faz-se necessário a implementação de práticas inovadoras de gestão, sendo assim, “as organizações apenas existem porque elas são feitas e refeitas a cada minuto” (Santos; Alcadipini, 2015). Nesse contexto, o PGD surge como uma estratégia de gestão de suma importância para modernização das instituições de ensino superior públicas.

A Portaria N° 267, de 30 de abril de 2021 autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação (MEC) e de suas entidades vinculadas (Brasil 2021). Ante o exposto, compreende-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) já possuem a autorização para implementação do programa, ou seja, a primeira fase para a

implementação do teletrabalho nas IFES está cumprida. Após essa primeira fase, o próximo passo para implementação do programa foi a elaboração dos procedimentos de como seria instituído o Programa de Gestão na IFES que, conforme disposto no artigo 10 da IN n° 65/2020/ME, deve ocorrer por meio de ato normativo editado pelo dirigente da unidade (Reitor) (Brasil, 2020).

Para Moore e Beadle (2006) até certo ponto as instituições têm o poder para estabelecer ou escolher seu próprio ambiente, sendo assim, A UFPI ao instituir a Comissão do Programa de Gestão e Desempenho designada pelo Ato da Reitoria n.º 591/2022, de 09 de junho de 2022, optou por aderir ao Programa, trazendo mudanças ao ambiente organizacional que carecem ser estudadas. Além disso foi editada a Resolução CAD/UFPI N° 88, de 17 de Outubro de 2022 que estabelece os procedimentos a serem observados pelos servidores técnico-administrativos e servidores ocupantes de cargo de gestão em exercício, relativos à regulamentação e à implementação do PGD na instituição (UFPI,2022).

Uma vez instituído o Programa na UFPI, ficou estabelecido pelo período experimental de até 06 (seis) meses, a implementação do Programa Piloto no âmbito do Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), como unidade acadêmica; na Superintendência de Recursos Humanos (SRH), na Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e na Pró-Reitoria de Administração (PRAD), do Campus Ministro Petrônio Portella (Teresina); na Coordenação Administrativo-Financeira dos Campi Professora Cinobelina Elvas (Bom Jesus), Amílcar Ferreira Sobral (Floriano) e Senador Helvídio Nunes Barros (Picos), como unidades administrativas.

Os primeiros planos de trabalho de servidores em PGD na UFPI iniciaram a sua execução na data de 16/02/2022 na unidade-piloto da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) a data aludida é considerada como o início da efetivação de etapa piloto do PGD na instituição, que dentre outras ações implicou o começo da utilização do sistema SISPG, bem como o acompanhamento das rotinas e das demandas do Programa pela Comissão do PGD/UFPI. O prazo máximo de execução da etapa piloto (de até seis meses) perdurou até agosto/2023 (UFPI, 2023).

Ao efetivar o programa a UFPI passou a utilizar um sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados conforme previsto na IN n° 65/2020, e no art. 16 do Decreto Federal n° 11.072 de maio de 2022. Esse sistema é o SISPG, disponibilizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e é utilizado pela maioria dos órgãos que já

implantaram o PGD. A STI é a responsável pela implementação do sistema de acompanhamento do PGD e conferir o suporte necessário (UFPI, 2023).

Com relação ao regime de execução o PGD na UFPI adotou as modalidades presencial ou teletrabalho, sendo que esta última pode ser realizada em regime integral ou parcial. Vale ressaltar que o regime de execução presencial dispensa o servidor do registro de ponto, mas a presença do servidor na instituição deve ser diária. O programa abrange as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade, dos resultados, das entregas e do desempenho do servidor participante em suas metas (UFPI, 2023).

Na etapa piloto do PGD/UFPI, adotou-se o modelo de adesão a partir da abertura de processo individual (via SIPAC) ao Programa. Sendo que as instruções para adesão encontram-se detalhadamente no site do PGD/UFPI (<https://pgd.ufpi.edu.br/pagina-inicial>), neste site é possível encontrar todas as informações relativas à implementação e execução do PGD na instituição, assim como o relatório da comissão do Programa informando os trabalhos executados pela mesma (UFPI, 2023).

Como requisito para adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), os servidores técnicos foram orientados a realizar o curso "Noções Básicas de Trabalho Remoto", com carga horária de 10 horas, disponibilizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por meio da plataforma virtual www.escolavirtual.gov.br. Tal exigência configurou-se como uma etapa de capacitação inicial, com o objetivo de preparar os servidores para as particularidades e demandas do regime de teletrabalho. A oferta de formação prévia é fundamental para garantir a adaptação dos profissionais aos novos modelos de gestão, além de contribuir para o desenvolvimento de competências específicas exigidas no contexto do trabalho remoto (Mintzberg, 2003; Fleury; Fleury, 2001). Segundo Chiavenato (2014), programas de capacitação são essenciais para alinhar expectativas institucionais, melhorar o desempenho e promover a eficácia organizacional em tempos de transformação digital.

A implementação do Programa se deu em etapas, acontecendo da seguinte maneira:

a) Etapa 01: os representantes das unidades-piloto fizeram o levantamento das atividades gerais de suas respectivas unidades e as enviaram (por e-mail) à Comissão para os ajustes necessários. Após a revisão e os acertos, a Comissão disponibilizou as tabelas no site do PGD/UFPI e vinculou as atividades ao SISPG (UFPI,2023).

b) Etapa 2: após acordo com as chefias/diretorias (acerca da quantidade de vagas, modalidades, horários de trabalho etc.), os servidores das unidades-piloto abriram processo individual no SIPAC e o encaminharam à Comissão do PGD/UFPI solicitando a adesão Programa, ocasião em que preencheram e assinaram (juntamente com a chefia/diretoria

imediate) o “Termo de Adesão ao PGD” e o “Termo de Ciência e Responsabilidade”, obrigatórios nesta etapa. A Comissão fez a conferência da documentação enviada e devolveu às unidades com indicação ou não de ajustes, conforme o caso. Importante destacar que durante esta etapa e a etapa anterior, o servidor continuava fazendo o registro de assiduidade no sistema eletrônico de ponto (Cappuccino), visto o fato de a adesão ao PGD ainda não estar finalizada (UFPI,2023).

c) Etapa 3: os servidores indicados pelas chefias/diretorias das unidades-pilotos fizeram um levantamento dos servidores que optaram por aderir ao PGD/UFPI nas respectivas unidades e enviaram as informações (nome completo, lotação, SIAPE, e-mail institucional, contato telefônico etc.) para o e-mail da Comissão do PGD/UFPI, que inseriu os dados dos mesmos no site do PGD/UFPI, na aba “Transparência”. Dados que também foram alimentados no SISPG (UFPI,2023).

d) Etapa 4: realizada integralmente no SISPG. A chefia/diretoria de cada unidade-piloto criou um programa de gestão no SISPG, a fim de que os servidores pudessem se candidatar às vagas oferecidas pela respectiva unidade. Os servidores se candidataram ao programa de gestão de sua unidade e em seguida cadastraram seus planos de trabalho. Na sequência, as chefias deram o aceite dos planos de trabalho dos servidores (UFPI,2023).

e) Etapa 5: após a criação e a aceitação dos planos de trabalho dos servidores, cada servidor fez um print do seu plano de trabalho para ser anexado ao seu processo no SIPAC (esta ação é realizada a cada inserção de novo plano de trabalho, mensalmente, quando as informações sobre as atividades exercidas pelos servidores são atualizadas e podem ser consultadas na aba “Transparência” do site do PGD/UFPI – o processo de adesão dos servidores é público), o qual foi tramitado para a Comissão do PGD/UFPI. Após a conferência pela Comissão, não havendo ajustes, o processo foi devolvido para a unidade com a ciência de que o servidor poderia iniciar a execução do seu plano de trabalho e, conseqüentemente, do PGD. A partir deste ponto o servidor não mais efetuou o registro eletrônico de assiduidade (Cappuccino) (UFPI,2023).

Os processos de adesão e de acompanhamento do PGD/UFPI foram inteiramente vinculados à Comissão do PGD/UFPI, o que na etapa piloto foi imprescindível para o conhecimento e o controle das rotinas do Programa. Finda a etapa piloto, os processos de adesão e de acompanhamento ficaram centralizados na chefia/diretoria imediata do servidor, com apoio subsidiário da Superintendência de Recursos Humanos e da Comissão Permanente do PGD/UFPI, cujos procedimentos estão sendo descritos no “Plano de expansão do PGD/UFPI”, disponível no site de programa (UFPI,2023).

Findado o projeto piloto em agosto de 2023, foi oportunizada às demais unidades que não o integraram a possibilidade de adesão ao PGD, em caráter discricionário, ficando à cargo da chefia a decisão.

Considerando a recente implementação do teletrabalho nas entidades públicas e ante o exposto, destaca-se que a UFPI ao instituir o PGD em seu âmbito visa maior eficiência e produtividade dos serviços prestados, uma vez que tem como missão promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional. (UFPI,2020), pois o propósito interno da organização deve colaborar para o bem primordial da comunidade (Moore; Grandy, 2016).

5 METODOLOGIA E PROCEDIMENTO DE PESQUISA

5.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, conforme conceituado por Gil (2016, p.129), ao afirmar que "inicia-se com um plano bem geral, visto que este tipo de delineamento leva em consideração, principalmente, os objetivos da pesquisa". Essa abordagem permite a coleta de informações diretas e precisas sobre o fenômeno investigado, garantindo maior fidelidade aos aspectos analisados.

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, a qual, segundo Lakatos (2011, p. 290), "é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários com o objetivo de representar um determinado universo". Assim, a abordagem quantitativa possibilitou a análise sistemática das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos participantes do estudo.

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva tem como propósito expor as características de determinada população ou fenômeno, permitindo a correlação entre variáveis e possibilitando a identificação de padrões a partir de dados representativos. A pesquisa aplicada, por sua vez, visa a solução de problemas concretos e não apenas a produção de conhecimento teórico. Nesse sentido, compreender as atitudes dos indivíduos frente às mudanças proporcionadas pelo teletrabalho contribui diretamente para a implementação e a gestão desse regime nas organizações públicas.

5.2 CAMPO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo foi conduzido na Universidade Federal do Piauí (UFPI), abrangendo os seguintes campi: Campus Ministro Petrônio Portella (CMPP) em Teresina, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB) em Picos, Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) em Floriano e Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE) em Bom Jesus. A escolha desses locais se justifica pela necessidade de um entendimento abrangente sobre a implementação do teletrabalho na instituição.

Conforme o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA) da Universidade Federal do Piauí, atualizado em agosto de 2024 com base

em dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), a UFPI contava com 816 servidores técnico-administrativos em exercício.

A pesquisa foi realizada com servidores da UFPI participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas modalidades de teletrabalho integral (26 servidores) e teletrabalho parcial (284 servidores), totalizando 310 teletrabalhadores. Além disso, também foram incluídos no estudo 06 (seis) gestores: 05 gestores de equipe de teletrabalho e a gestão superior da instituição.

Para determinar o tamanho da amostra, utilizou-se a fórmula para amostragem em populações finitas, baseada nos princípios estatísticos apresentados por Cochran (1977) em sua obra "Sampling Techniques". A fórmula empregada considera a variância populacional e amostral, o erro padrão e o nível de confiança adotado. No presente estudo, definiu-se um nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$), uma proporção máxima de variabilidade de 50% ($p = 0,5$), um erro amostral de 10% ($e = 0,1$) e o tamanho da população ($N = 172$). Após a substituição desses valores, obteve-se um tamanho amostral estimado de 62 participantes.

A definição da amostra buscou garantir tanto a representatividade estatística quanto a diversidade dos participantes. Para tanto, a distribuição dos respondentes foi planejada de forma proporcional, considerando fatores como faixa etária, equilíbrio de gênero e diferentes setores de atuação dentro da universidade, abrangendo profissionais das áreas pedagógica, administrativa, de saúde e de assistência estudantil. Tal abordagem permite capturar nuances do fenômeno investigado, ampliando a relevância e a profundidade analítica (Babbie, 1990; Malhotra, 2010).

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado no Google Forms e enviado aos participantes através de seus e-mails institucionais no período de novembro de 2024 a janeiro de 2025. A aplicação do instrumento respeitou as diretrizes previamente estabelecidas, incluindo a disponibilidade dos participantes e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa.

Ao final do período de coleta de dados, obteve-se um total de 81 teletrabalhadores respondentes e seis gestores, garantindo uma amostra robusta para a análise dos resultados. Os dados coletados foram submetidos a uma análise estatística, envolvendo organização, descrição, interpretação e apresentação das informações de forma sistemática, a fim de extrair

conclusões relevantes para o estudo. Esse procedimento permitiu a identificação de padrões e tendências no comportamento dos teletrabalhadores e gestores, contribuindo para a compreensão dos desafios e oportunidades associados ao teletrabalho na UFPI.

Considerando que a pesquisa envolveu seres humanos, o estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa e aprovado sob o protocolo nº 7.113.583, garantindo a conformidade com as normativas éticas vigentes.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados coletados, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, com o apoio de software de planilhas eletrônicas (como o Excel) para cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais, permitindo uma leitura sistemática dos resultados obtidos. A escolha pela análise descritiva visou identificar padrões, tendências e divergências nas percepções dos respondentes, possibilitando uma compreensão mais precisa dos impactos do PGD na rotina administrativa da universidade.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos mediante a realização da pesquisa no intuito de compreender os impactos do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UFPI. De modo que segue o intuito de avaliar a percepção dos técnicos administrativos e gestores, em relação à produtividade, eficiência e desafios enfrentados com a implementação dessa modalidade de trabalho.

Diante do contexto de modernização da administração pública e da crescente adoção do teletrabalho como estratégia de otimização de processos e recursos, é primordial compreender como o teletrabalho influencia na produtividade dos trabalhadores, técnicos administrativos da UFPI, um estudo que ressalta não só as oportunidades, como os desafios que estão inseridos no contexto do PGD.

Assim, este estudo apresenta, primeiramente a percepção da Gestão Superior da UFPI sobre o tema, seguida dos gestores e terminando com a dos técnicos administrativos, buscando evidenciar aspectos positivos e limitações da implementação do teletrabalho na UFPI, favorecendo a compreensão de aspectos positivos e limitações da implementação do teletrabalho na UFPI, incluindo a percepção dos servidores sobre o impacto do PGD na sua rotina de trabalho, nos resultados institucionais e na qualidade dos serviços prestados.

A análise divide-se conforme os sujeitos que fazem parte da pesquisa, em que cada um compõe um item de análise, dentro de cada um desses itens tem-se a divisão nas categorias temáticas que nortearam a investigação. Dessa forma, o estudo inicia-se com a análise dos resultados obtidos junto a gestão superior da UFPI e as categorias que incorporam as questões direcionadas a esse profissional no âmbito do PGD.

6.1 ANÁLISE DA GESTÃO SUPERIOR

Esta seção tem como objetivo analisar a percepção da gestão superior da UFPI sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), considerando seus impactos na infraestrutura, produtividade, desafios e suporte institucional ao teletrabalho. A análise fundamenta-se nas respostas fornecidas pela gestão superior por meio de um questionário estruturado.

Os resultados obtidos possibilitam compreender o posicionamento da alta gestão em relação ao modelo de teletrabalho, examinando sua efetividade, benefícios, limitações e oportunidades de aprimoramento. Para uma melhor sistematização da discussão, os dados são organizados em eixos temáticos, favorecendo a interpretação crítica e a articulação com os referenciais teóricos da pesquisa.

6.1.1 Infraestrutura

Inicialmente, a análise aborda a infraestrutura e os recursos disponibilizados para os servidores, de modo que permite conhecer se a universidade consegue ofertar o suporte adequado para o desempenho das atividades remotas e quais são os principais investimentos necessários para otimizar o modelo de trabalho híbrido ou remoto.

Tabela 1 – Percepção quanto à Infraestrutura

Categoria	Pergunta	Resposta
-----------	----------	----------

Infraestrutura e Recursos	Instituição possui recursos adequados para o teletrabalho	(X) Sim () Não
Infraestrutura e Recursos	Necessidade de equipamentos tecnológicos	(X) Sim () Não
Infraestrutura e Recursos	Necessidade de internet de alta velocidade	(X) Sim () Não
Infraestrutura e Recursos	Necessidade de espaços colaborativos	(X) Sim () Não
Infraestrutura e Recursos	Necessidade de suporte técnico	(X) Sim () Não

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A infraestrutura disponível para a implementação do teletrabalho na UFPI constitui um fator determinante para a eficiência e produtividade dos servidores técnico-administrativos. O adequado funcionamento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) depende de recursos tecnológicos e operacionais capazes de assegurar suporte ao trabalho remoto e promover a integração entre os servidores e a administração central da universidade.

Os dados fornecidos pela gestão superior da UFPI indicam que a instituição dispõe de uma infraestrutura básica para viabilizar o teletrabalho (100%). No entanto, ainda enfrenta desafios estruturais que não podem ser negligenciados. Todos os aspectos avaliados no que tange à infraestrutura foram apontados como áreas que necessitam de aprimoramento, incluindo a disponibilidade de equipamentos tecnológicos adequados, acesso à internet de alta velocidade, existência de espaços colaborativos e suporte técnico eficiente.

Embora a UFPI possua recursos que possibilitam o teletrabalho, os dados apresentados demonstram que ainda há demandas significativas a serem atendidas para garantir maior eficiência e sustentabilidade do modelo. A necessidade de equipamentos tecnológicos adequados indica que os dispositivos atualmente disponíveis podem ser insuficientes ou tecnologicamente defasados, o que impacta diretamente o desempenho dos servidores.

Outro desafio apontado pela gestão superior refere-se à necessidade de internet de alta velocidade, reforçando um dos principais entraves para o teletrabalho. A conectividade estável e rápida é essencial para garantir o acesso contínuo aos sistemas institucionais, a realização de reuniões virtuais e a manutenção de uma comunicação eficiente entre as equipes. A instabilidade da conexão pode resultar em atrasos na execução das atividades, dificuldades no acesso a plataformas digitais e falhas na interação entre gestores e servidores, comprometendo a qualidade e a agilidade do trabalho remoto.

A carência de infraestrutura adequada para o teletrabalho é um desafio amplamente reconhecido em organizações públicas e privadas. Nesse sentido, Silva (2015) argumenta que

a ausência de equipamentos modernos e uma conexão de internet estável são fatores limitantes para a implementação eficaz do teletrabalho, pois impactam diretamente a produtividade, a comunicação e a qualidade da entrega dos serviços.

Além disso, a necessidade de espaços colaborativos foi destacada, o que sugere uma convergência entre a percepção da gestão e a adoção do modelo híbrido como alternativa viável. Esse formato pode proporcionar equilíbrio entre a flexibilidade do teletrabalho e a interação presencial. Wunsch (2024) aponta que instituições públicas que adotam modelos flexíveis obtêm melhores resultados ao integrar espaços físicos destinados ao trabalho conjunto e reuniões estratégicas. Dessa forma, o desenvolvimento de ambientes colaborativos deve ser considerado pela Administração Pública como um fator relevante no contexto atual de trabalho.

A gestão superior também ressaltou a importância de um suporte técnico eficiente, evidenciando que os servidores enfrentam dificuldades operacionais que demandam assistência especializada. Questões relacionadas ao funcionamento dos sistemas institucionais, ao uso de ferramentas digitais e a outras dificuldades tecnológicas podem impactar diretamente o desempenho das equipes. Assim, torna-se essencial garantir um suporte técnico ágil e acessível, permitindo a resolução rápida de problemas e a continuidade das atividades sem prejuízos à produtividade.

Na perspectiva de Oliveira e Pantoja (2020), a oferta de suporte técnico contínuo é crucial para evitar a sobrecarga dos servidores e minimizar problemas operacionais. A manutenção periódica dos equipamentos utilizados no teletrabalho e a prontidão para resolver eventuais falhas são aspectos fundamentais para assegurar um desempenho eficaz dos colaboradores e a obtenção de resultados satisfatórios.

Diante das informações apresentadas pela gestão superior sobre a infraestrutura da UFPI, infere-se a necessidade de um planejamento estratégico voltado a investimentos nessa área. A ausência de um planejamento estruturado pode comprometer a adoção plena do teletrabalho na instituição. Além disso, a implementação de políticas institucionais específicas poderia contribuir para um modelo mais eficiente, minimizando as limitações apontadas e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo para todos os envolvidos. A próxima seção aborda a categoria "Experiência com o Teletrabalho", analisando a vivência da gestão superior com essa modalidade de trabalho.

6.1.2 Experiência com Teletrabalho

Para o estudo a respeito da implementação do teletrabalho na UFPI por meio do PGD é importante compreender a experiência com essa modalidade, sendo que a familiaridade influencia diretamente a percepção sobre sua eficácia, os desafios enfrentados e os benefícios obtidos, além de impactar a adaptação dos funcionários ao modelo remoto ou híbrido. Assim, nesta seção são analisadas as respostas da gestão superior acerca dessa questão, conforme tabela 2:

Tabela 2 - Experiência com o Teletrabalho.

Categoria	Pergunta	Resposta
Experiência com Teletrabalho	Já participou de política de teletrabalho	Sim
Experiência com Teletrabalho	Eficácia do teletrabalho	Eficaz

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os dados apresentados na Tabela 2 indicam que a gestão superior da UFPI possui experiência prévia com políticas de teletrabalho, demonstrando familiaridade com essa modalidade. Esse fator é relevante, uma vez que a vivência direta na implementação do teletrabalho proporciona uma visão estratégica mais fundamentada sobre seus impactos e desafios. A adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na universidade requer adaptações nos processos administrativos e na cultura organizacional, tornando a experiência prévia do gestor um elemento-chave para a estruturação eficaz do teletrabalho na instituição.

Nesse contexto, Oliveira e Pantoja (2020) destacam que a experiência dos gestores com o teletrabalho é um fator determinante para o êxito da modalidade, pois influencia diretamente a formulação de políticas institucionais, a definição de indicadores de desempenho e a adoção de tecnologias de suporte remoto. Além disso, Woortmann (2019) ressalta que diversas instituições públicas têm implementado inovações no teletrabalho, aprimorando continuamente sua aplicação e contribuindo para o sucesso da modalidade. Assim, a experiência da gestão superior pode favorecer a UFPI na construção de uma abordagem alinhada às suas necessidades institucionais e organizacionais.

No que se refere à eficácia do teletrabalho, a gestão superior da UFPI classificou a modalidade como eficaz evidenciando uma percepção positiva sobre seus impactos na produtividade, na gestão de processos e na administração pública universitária. Tal posicionamento sugere que, sob sua ótica, o teletrabalho tem gerado benefícios e superado desafios inerentes à sua implementação.

De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), um dos principais benefícios do teletrabalho é permitir a execução de tarefas com maior foco, uma vez que há uma redução nas

intervenções externas. Batista e Wunsch (2024) acrescentam que essa modalidade tende a aumentar a produtividade e a eficiência, sendo uma estratégia relevante para atender às crescentes demandas das universidades federais, que necessitam de constante adaptação e inovação.

Diante dessas considerações, observa-se que a experiência da gestão superior da UFPI com políticas de teletrabalho, aliada à sua avaliação positiva da modalidade, sugere um reconhecimento, por parte da gestão universitária, dos benefícios proporcionados pelo PGD. No entanto, para garantir a sustentabilidade e aprimoramento contínuo dessa iniciativa, é essencial que a eficácia do teletrabalho seja monitorada regularmente, permitindo a identificação e superação de desafios. Essa abordagem favorece a evolução da instituição, fortalecendo sua capacidade de inovação e aprimoramento da gestão pública. A próxima seção aborda a categoria de análise referente às vantagens do teletrabalho.

6.1.3 Vantagens do Teletrabalho

A implementação do teletrabalho no setor público vem sendo objeto de discussão, sendo apontada como uma estratégia para otimização da gestão, aumento da produtividade e redução de custos operacionais. No contexto da Universidade Federal do Piauí a adoção do PGD busca alinhar as diretrizes institucionais às demandas contemporâneas do trabalho remoto, promovendo benefícios para os servidores e para a administração universitária.

Nesta seção, são analisadas as percepções da gestão superior da UFPI a respeito das principais vantagens do teletrabalho, de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 – Vantagens do Teletrabalho na Percepção da Gestão Superior

Categoria	Pergunta	Resposta
Vantagens do Teletrabalho	Redução de custos operacionais	Sim
Vantagens do Teletrabalho	Maior satisfação dos funcionários	Sim
Vantagens do Teletrabalho	Flexibilidade de horários	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A Tabela 3 apresenta três principais vantagens do teletrabalho identificadas na UFPI: redução de custos operacionais, maior satisfação dos servidores e flexibilidade de horários. A redução de custos operacionais é amplamente reconhecida como um dos principais benefícios do teletrabalho no setor público. Mendes, Oliveira e Veiga (2020) destacam que essa

modalidade possibilita a otimização da produtividade e a diminuição de despesas institucionais. Nesse sentido, Filardi, Castro e Zanini (2020) ressaltam que a adoção do trabalho remoto pode gerar uma economia significativa para as organizações, principalmente pela redução de gastos com energia elétrica, materiais de escritório, manutenção de equipamentos e transporte de servidores.

Além da economia financeira, a gestão superior também apontou o teletrabalho como um fator que contribui para a satisfação dos servidores, tornando-se, assim, uma de suas principais vantagens. Silva (2015) correlaciona essa modalidade à qualidade de vida no ambiente de trabalho, uma vez que a autonomia e a flexibilidade proporcionadas pelo teletrabalho estão associadas a níveis mais elevados de bem-estar organizacional. Esse aumento da satisfação pode ser atribuído a diversos fatores, como a redução do estresse relacionado ao deslocamento diário, permitindo que os servidores economizem tempo e recursos financeiros, além da possibilidade de equilibrar melhor a vida pessoal e profissional e trabalhar em um ambiente mais personalizado.

Nesse contexto, Freitas (2021) enfatiza que a percepção positiva do teletrabalho pelos servidores está diretamente relacionada ao suporte oferecido pela instituição, incluindo a disponibilidade de equipamentos adequados, acesso a plataformas digitais eficientes e diretrizes claras para a gestão do desempenho. Assim, a satisfação dos colaboradores não se restringe apenas à flexibilidade e autonomia, mas também depende de um suporte institucional que contemple tanto aspectos tecnológicos quanto psicológicos.

A flexibilidade de horários foi outra vantagem destacada pela gestão superior da UFPI. Batista e Wunsch (2024) argumentam que essa flexibilidade permite que os servidores estruturem melhor suas rotinas, organizando seu tempo de maneira mais eficiente e produtiva. Esse fator impacta diretamente a capacidade de adaptação às demandas institucionais, uma vez que os servidores podem organizar sua jornada de trabalho de acordo com os períodos de maior produtividade. Além disso, a flexibilidade reduz interrupções, favorecendo maior concentração e qualidade na execução das atividades.

Para Alves (2008), a flexibilidade no teletrabalho é um dos aspectos mais positivos desta modalidade, pois proporciona um modelo inovador que beneficia tanto os servidores quanto as instituições. O avanço do teletrabalho tem promovido maior autonomia para os colaboradores, permitindo que administrem melhor suas demandas e alcancem resultados positivos para as organizações.

No entanto, é importante ressaltar que, apesar das vantagens, o teletrabalho também apresenta desafios. Filardi, Castro e Zanini (2020) alertam para o risco de desequilíbrio entre

vida pessoal e profissional, caso não haja diretrizes claras sobre carga horária e pausas. Servidores que não estabelecem horários fixos para o expediente podem enfrentar dificuldades na desconexão digital e sobrecarga de trabalho. Dessa forma, o teletrabalho requer um planejamento cuidadoso para que seus benefícios não sejam comprometidos por potenciais complicações.

A análise das respostas da gestão superior da UFPI evidencia que o teletrabalho tem se mostrado uma alternativa vantajosa para a universidade, especialmente em termos de economia financeira, bem-estar dos servidores e flexibilização da jornada de trabalho. Ao confrontar essas percepções com estudos teóricos sobre o tema, observa-se um alinhamento entre a experiência da UFPI e as pesquisas sobre gestão do teletrabalho no setor público, reforçando que, quando bem planejado, essa modalidade pode ser uma ferramenta estratégica para a modernização da administração universitária. Considerando que o teletrabalho também apresenta desafios e riscos, o estudo segue com a análise das desvantagens dessa modalidade, discutidas na próxima seção.

6.1.4 Desvantagens do Teletrabalho

Embora o teletrabalho traga inúmeros benefícios para os servidores e para a administração pública, é fundamental analisar os desafios e limitações dessa modalidade. No contexto da UFPI, a implementação do PGD requer um olhar crítico acerca dos obstáculos enfrentados pelos servidores e gestores na adaptação ao trabalho remoto. Aspectos organizacionais, tecnológicos e psicossociais podem estar relacionados as desvantagens do teletrabalho, isso pode incluir dificuldades

Os desafios do teletrabalho podem ser diversos e estarem relacionados a aspectos organizacionais, tecnológicos e psicossociais, incluindo dificuldades na comunicação entre equipes, isolamento dos servidores, dificuldades na manutenção da cultura organizacional e desafios na supervisão das atividades. Ainda, podem ser devido à ausência de infraestrutura adequada que pode exacerbar os impactos negativos do teletrabalho, comprometendo sua eficiência e eficácia na administração pública universitária.

Nesta seção, apresenta-se a percepção da gestão superior sobre as principais desvantagens do teletrabalho, são apresentadas, trazendo uma discussão sobre seus impactos e propondo estratégias para mitigar os desafios enfrentados na gestão universitária.

Tabela 4 – Desvantagens do Teletrabalho na Percepção da gestão superior

Categoria	Pergunta	Resposta
Desvantagens do Teletrabalho	Dificuldade na comunicação	Sim
Desvantagens do Teletrabalho	Sensação de isolamento	Sim
Desvantagens do Teletrabalho	Dificuldade em manter a cultura organizacional	Sim
Desvantagens do Teletrabalho	Menos supervisão e controle	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os dados obtidos revelam quatro desafios principais associados ao teletrabalho: dificuldades na comunicação, sensação de isolamento, manutenção da cultura organizacional e supervisão das atividades. Embora essa modalidade traga benefícios, sua implementação na universidade ainda enfrenta barreiras estruturais e gerenciais que demandam atenção e planejamento estratégico.

A comunicação é um dos pilares essenciais para a eficiência organizacional e, no contexto do teletrabalho, apresenta desafios significativos. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) destacam que a comunicação eficaz entre os trabalhadores é fundamental para o desenvolvimento profissional e o bom funcionamento da organização. No entanto, a falta de interação presencial pode gerar ruídos na comunicação, dificultar o alinhamento de tarefas e ocasionar atrasos na troca de informações entre equipes, comprometendo a fluidez dos processos institucionais.

Outro desafio apontado é a sensação de isolamento, que pode levar a uma desconexão entre os servidores, reduzindo o compartilhamento de informações e limitando as oportunidades de aprendizado coletivo. Além disso, esse isolamento pode impactar a saúde mental, aumentando os níveis de estresse e a sensação de distanciamento social. Nesse sentido, estratégias híbridas de trabalho tornam-se essenciais para minimizar esses efeitos e promover maior interação entre os servidores. Silva (2015) argumenta que a ausência de interações presenciais pode afetar a motivação e o bem-estar emocional dos funcionários, resultando em queda na produtividade e no engajamento. Dessa forma, é fundamental que a instituição adote medidas para estimular momentos de integração e troca de experiências, fortalecendo os laços entre os servidores.

A manutenção da cultura organizacional é outro desafio relevante no contexto do teletrabalho. A cultura organizacional desempenha um papel central na identidade e coesão institucional, sendo tradicionalmente fortalecida pela convivência e pela interação diária entre

os servidores. No entanto, a ausência do ambiente presencial pode comprometer essa dinâmica, dificultando a transmissão dos valores e práticas institucionais. Freitas (2021) argumenta que a cultura organizacional se consolida por meio do contato diário entre os servidores, da participação em eventos institucionais e das práticas compartilhadas. No teletrabalho, esses elementos podem ser enfraquecidos, resultando em menor alinhamento com os objetivos institucionais, dificuldades na integração de novos servidores e redução do senso de pertencimento, impactando a identidade organizacional.

A supervisão e o controle das atividades também figuram entre as preocupações da gestão pública no modelo de teletrabalho. A necessidade de prestação de contas e o cumprimento de metas institucionais tornam a supervisão remota um desafio, especialmente quando não há mecanismos claros para monitoramento do desempenho dos servidores. A ausência de indicadores bem definidos pode gerar insegurança nos gestores quanto ao progresso e à produtividade das equipes. Filardi, Castro e Zanini (2020) defendem que o fortalecimento de ferramentas de acompanhamento de desempenho é essencial para garantir transparência e eficiência na gestão remota. Nesse contexto, a capacitação da liderança para gerir equipes a distância surge como um recurso valioso para superar essas dificuldades e potencializar os resultados positivos do teletrabalho.

Portanto, os desafios do teletrabalho, como dificuldades na comunicação, sensação de isolamento, manutenção da cultura organizacional e supervisão das atividades, demandam estratégias bem estruturadas para serem mitigados. Ao adotar medidas eficazes, a universidade pode garantir que essa modalidade de trabalho seja sustentável e eficiente, contribuindo para a modernização da administração pública. A próxima seção abordará a categoria "Políticas e Suporte", analisando as estratégias institucionais voltadas para o fortalecimento do teletrabalho.

6.1.5 Políticas e Suporte

A efetividade do teletrabalho na administração pública depende da infraestrutura tecnológica e da adaptação dos servidores, assim como a existência de políticas institucionais claras e mecanismos de suporte estruturados. O PGD no âmbito da UFPI, requer diretrizes bem definidas para que possibilite garantir que o teletrabalho seja implementado de forma estruturada, equitativa e alinhada aos objetivos institucionais.

Dessa forma, na presente categoria de análise são analisadas as percepções da gestão superior da UFPI quanto existência de políticas formais para o teletrabalho e à disponibilidade de suporte institucional aos servidores, considerando os desafios e oportunidades de

aprimoramento dessa modalidade, conforme tabela 5. A avaliação do suporte oferecido envolve a disponibilização de equipamentos, capacitação, conectividade e assistência técnica.

Tabela 5– Políticas de Suporte

Categoria	Pergunta	Resposta
Políticas e Suporte	Instituição possui políticas claras para teletrabalho	Não
Políticas e Suporte	Necessidade de equipamentos adequados	Sim
Políticas e Suporte	Necessidade de internet de alta velocidade	Sim
Políticas e Suporte	Necessidade de treinamentos	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os resultados da pesquisa evidenciam um vácuo normativo preocupante em relação às políticas de teletrabalho na UFPI. Conforme demonstrado, a instituição ainda não dispõe de uma regulamentação formal para essa modalidade, o que gera lacunas significativas na normatização e no suporte oferecido aos servidores, mesmo diante da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Oliveira e Pantoja (2020) destacam que a regulamentação do teletrabalho deve estabelecer diretrizes claras sobre critérios de adesão, monitoramento da produtividade, obrigações dos servidores e suporte institucional. A ausência dessas diretrizes pode resultar em insegurança para os trabalhadores, falta de padronização na adoção do modelo remoto e dificuldades na supervisão e avaliação do desempenho.

Além disso, a carência de suporte institucional contínuo para os servidores, como programas de capacitação, atendimento técnico e apoio organizacional, fragiliza a consolidação do teletrabalho como política duradoura e eficiente. Nesse contexto, Filardi, Castro e Zanini (2020) argumentam que instituições que possuem políticas bem estruturadas conseguem minimizar riscos e garantir que o teletrabalho seja implementado de forma equitativa e eficiente. Além disso, a falta de regulamentação compromete a segurança jurídica dos servidores e da própria universidade, especialmente no que se refere à carga horária, controle de atividades e fornecimento de suporte técnico.

A pesquisa identificou três necessidades críticas para o fortalecimento do PGD na UFPI: a disponibilização de equipamentos adequados, a melhoria da infraestrutura de internet e a

capacitação dos servidores por meio de treinamentos. Esses fatores evidenciam a necessidade de aprimoramento do teletrabalho na instituição para garantir sua efetividade.

A carência de equipamentos adequados é um dos principais desafios apontados pela gestão superior da UFPI. Silva (2015) destaca que a ausência de computadores modernos, periféricos de qualidade e softwares compatíveis pode comprometer a produtividade e a eficiência do teletrabalho, tornando-se um fator limitante para a realização das atividades institucionais.

Outro fator crítico identificado é a necessidade de uma infraestrutura de internet de alta velocidade, fundamental para o acesso remoto a sistemas institucionais, realização de videoconferências e compartilhamento de arquivos. Batista e Wunsch (2024) ressaltam que a indisponibilidade de uma conexão estável pode resultar em diversos problemas, como dificuldades na comunicação entre equipes, afetando o alinhamento e a colaboração remota; atrasos no cumprimento de tarefas e prazos, comprometendo a produtividade dos servidores; e problemas técnicos em reuniões virtuais e no uso de plataformas institucionais, dificultando a execução do trabalho. Dessa forma, a conectividade torna-se um fator determinante para a eficácia do teletrabalho e, quando deficitária, pode impactar negativamente a qualidade dos serviços prestados.

Além da infraestrutura, a capacitação dos servidores foi identificada como uma necessidade urgente para o sucesso da implementação do teletrabalho na UFPI. Freitas (2021) ressalta que, sem treinamento adequado, os servidores podem enfrentar dificuldades de adaptação ao modelo remoto, o que reduz sua eficiência e aumenta o tempo necessário para a realização das atividades. A capacitação contínua é essencial para que o teletrabalho alcance seu potencial máximo, garantindo que os servidores desenvolvam competências para atuar de maneira produtiva nesse novo formato.

Diante da análise dos dados, observa-se que a UFPI ainda não conta com uma regulamentação formal para o teletrabalho, o que pode gerar incertezas na gestão dessa modalidade. Além disso, foram identificadas demandas significativas relacionadas à infraestrutura, conectividade e capacitação dos servidores, reforçando a necessidade de um planejamento mais estruturado para garantir a eficiência do PGD. A próxima seção apresenta a concepção da gestão superior da UFPI sobre o modelo ideal de trabalho. Portanto, mais do que questões de infraestrutura, o que se evidencia nesta categoria é a necessidade de planejamento estratégico e normativo por parte da UFPI.

6.1.6 Modelo Ideal de Trabalho

A definição do modelo ideal de trabalho em uma organização pública deve considerar tanto as necessidades institucionais quanto a produtividade dos servidores e a eficiência na prestação de serviços. No contexto da Universidade Federal do Piauí (UFPI), a escolha entre os modelos presencial, remoto ou híbrido impacta diretamente o desempenho administrativo e a adaptação dos servidores ao teletrabalho.

Nesse cenário, a gestão superior da UFPI considera que o modelo de trabalho mais adequado é o híbrido. Essa escolha reflete uma tendência crescente na administração pública e em diversas instituições de ensino superior, pois combina atividades presenciais e remotas, buscando equilibrar os benefícios do teletrabalho com a necessidade de interação e supervisão direta.

Abrucio (2005) discute os desafios e avanços do modelo pós-burocrático na administração pública, argumentando que as reformas na gestão pública devem buscar um equilíbrio entre controle administrativo e flexibilidade operacional. Essa abordagem permite que as organizações se adaptem às novas demandas tecnológicas e às transformações do mundo do trabalho. Na perspectiva do autor, a administração pública gerencial deve ser menos rígida e mais orientada para resultados, priorizando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o modelo híbrido se encaixa nesse paradigma, pois flexibiliza a gestão de pessoas sem comprometer a eficiência do trabalho, ao mesmo tempo em que mantém o controle gerencial e promove a autonomia dos colaboradores.

Para que o modelo híbrido seja adotado com eficácia na UFPI, alguns desafios precisam ser superados. Entre eles, destacam-se a necessidade de políticas institucionais mais claras, a realização de treinamentos contínuos para os servidores e melhorias na infraestrutura tecnológica. Sem esses ajustes, a implementação do modelo pode ser comprometida.

A gestão superior aponta que a adoção do modelo híbrido representa um equilíbrio entre os benefícios do teletrabalho e a necessidade de interação presencial. Essa escolha se fundamenta nos desafios mencionados ao longo do estudo, como a dificuldade de comunicação entre equipes, o isolamento social dos servidores e a manutenção da cultura organizacional. O modelo híbrido pode mitigar esses problemas ao promover uma presença periódica no ambiente universitário, favorecendo a troca de informações, fortalecendo os vínculos institucionais e permitindo um acompanhamento mais próximo das atividades.

Além disso, a flexibilidade proporcionada pelo modelo híbrido permite que os servidores alternem entre trabalho remoto e presencial conforme suas necessidades e as

demandas institucionais, otimizando a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores. Dessa forma, a adoção de um modelo híbrido bem estruturado, com diretrizes claras e suporte adequado, pode representar um avanço significativo na modernização da gestão universitária, garantindo o equilíbrio necessário entre eficiência administrativa e bem-estar dos servidores.

6.1.7 Comportamento e ideias sobre trabalho

Neste item foram apresentadas frases referentes a diversos tipos de comportamento ou ideias que as pessoas podem ter a respeito do trabalho, em que a gestão superior, ao considerar a UFPI, informou se concordava ou não com a afirmação descrita na frase, podendo optar por uma das opções: Discordo totalmente (DC), Concordo pouco (CP), Concordo mais ou menos (CMM), Concordo muito (CM) ou Concordo totalmente (CT), conforme quadro 1:

Quadro 1- Análise do comportamento e ideias sobre trabalho

Itens Avaliados	DT	CP	CMM	CM	CT
O trabalho presencial promove maior produtividade na equipe				X	
O trabalho remoto/Teletrabalho pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial			X		
O trabalho presencial melhora as relações de trabalho na equipe			X		
O teletrabalho provoca isolamento social				X	
O trabalho presencial impacta positivamente a satisfação e motivação dos servidores				X	
O teletrabalho torna os servidores mais motivados		X			
O trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição	X				
O teletrabalho reduz os custos de uma instituição				X	
O trabalho presencial gera menos isolamento social dos servidores				X	
Há melhoria percebida na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial				X	

O teletrabalho melhora a qualidade de vida dos trabalhadores		X			
Há menos interrupções no trabalho dos servidores em regime presencial			X		
O regime do teletrabalho permite executar as atividades com menos interrupções			X		
Há um nível adequado de cobrança percebido pela chefia sobre os servidores em trabalho presencial				X	
É difícil cobrar produtividade dos trabalhadores na modalidade de teletrabalho				X	
Há uma maior satisfação geral dos servidores com o trabalho presencial			X		
Demonstra uma maior satisfação no trabalho aqueles cuja atividade é exercida no teletrabalho			X		
Os servidores não buscam comunicação fora do horário de trabalho				X	
Sua organização oferece ações de treinamento e capacitação para os trabalhadores presenciais					X
A organização oferece ações de treinamento e capacitação para servidores do teletrabalho			X		
O suporte tecnológico oferecido para facilitar o trabalho presencial e remoto na UFPI é suficiente				X	
A unidade fornece recursos adequados para garantir a eficácia do trabalho independente de sua modalidade			X		
Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime presencial				X	
Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime de teletrabalho			X		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

O Quadro 1 demonstra uma forte concordância com a afirmação de que o trabalho presencial promove maior produtividade na equipe. Esse posicionamento sugere que, na percepção da gestão universitária, a interação direta entre servidores favorece a troca de informações, a colaboração e a supervisão das atividades, impactando positivamente a eficiência operacional. Além disso, o contexto acadêmico pode influenciar essa percepção, uma vez que muitas atividades administrativas demandam trocas constantes com coordenações e contato direto com a comunidade universitária.

A literatura corrobora essa visão. Alves (2008) argumenta que a presença física facilita o fluxo de comunicação, fortalece o engajamento e reforça a cultura institucional, elementos

essenciais para o desempenho coletivo. De maneira similar, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) indicam que, em organizações que dependem da interação entre equipes, o trabalho presencial otimiza a resolução de problemas e melhora a troca de experiências. No entanto, esses autores também ressaltam que a produtividade não está exclusivamente atrelada ao modelo presencial, mas sim às condições de trabalho e ao alinhamento das equipes.

Ao analisar o impacto do teletrabalho na produtividade, foi respondido "Concordo mais ou menos" à afirmativa de que ele pode ser mais produtivo que o trabalho presencial. Essa resposta indica uma visão equilibrada, reconhecendo potenciais benefícios, mas também desafios. Sua percepção sugere que a produtividade no teletrabalho pode depender de fatores como infraestrutura tecnológica, adaptação dos servidores e mecanismos eficazes de supervisão. No entanto, nem todas as atividades acadêmicas e administrativas podem ser desempenhadas com a mesma eficiência remotamente, reforçando a necessidade de um modelo flexível e estruturado.

Segundo Alves e Guimarães (2020), a efetividade do teletrabalho no setor público está vinculada à estrutura organizacional e à natureza das funções exercidas. Quando bem implementado, pode reduzir interrupções e permitir maior concentração. Entretanto, Filardi, Castro e Zanini (2020) alertam que, sem uma política de gestão de desempenho eficaz, o teletrabalho pode gerar desafios na comunicação, isolamento social e dificuldades na supervisão das atividades. Dessa forma, a visão da gestão superior reflete a compreensão de que o teletrabalho pode ser benéfico, mas exige planejamento e suporte institucional adequados.

Sobre o impacto do trabalho presencial nas relações interpessoais, foi indicado "Concordo mais ou menos" com a afirmativa de que ele melhora as relações de trabalho na equipe. Esse posicionamento sugere que, embora o ambiente presencial favoreça a interação e o fortalecimento da cultura organizacional, esses benefícios não são exclusivos deste modelo e podem ser replicados no teletrabalho, desde que estratégias eficazes sejam adotadas para mitigar os impactos da distância física.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) destacam que o trabalho presencial facilita a construção de laços profissionais, o aprendizado informal e a resolução de conflitos. No entanto, Alves (2008) ressalta que ferramentas digitais colaborativas e estratégias bem estruturadas podem minimizar os efeitos do distanciamento no teletrabalho, promovendo boas relações mesmo à distância.

Ao responder sobre o isolamento social no teletrabalho, o item "Concordo muito" foi assinalado, com a afirmativa de que essa modalidade pode causar isolamento. Esse entendimento reflete preocupações legítimas sobre a redução do contato presencial e seus

efeitos na coesão organizacional. Alves e Guimarães (2020) apontam que a falta de interações presenciais pode afetar negativamente o bem-estar dos servidores e a comunicação organizacional. Já Filardi, Castro e Zanini (2020) enfatizam que, sem iniciativas para integração e engajamento, o teletrabalho pode levar à desconexão da cultura institucional. Assim, a percepção do gestor sugere a necessidade de medidas institucionais para minimizar os efeitos do isolamento, como encontros periódicos presenciais e fortalecimento da comunicação digital.

Quanto ao impacto do modelo presencial na motivação dos servidores, concorda-se muito com a afirmativa de que ele melhora a satisfação e motivação. Esse posicionamento indica que a presença física no ambiente de trabalho pode favorecer o engajamento, o senso de pertencimento e a interação social, fatores fundamentais para um ambiente organizacional motivador. Alves (2008) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) reforçam que a socialização e o reconhecimento profissional contribuem significativamente para a motivação dos servidores. Contudo, destacam que o teletrabalho também pode manter altos níveis de motivação, desde que haja estratégias de valorização, comunicação eficiente e gestão participativa.

Ao ser questionado sobre o impacto do teletrabalho na motivação, se "Concorda pouco" com a afirmativa de que essa modalidade torna os servidores mais motivados. Isso indica que, apesar das vantagens do trabalho remoto, desafios como a menor interação social e a perda do senso de pertencimento podem impactar negativamente o engajamento. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam que, embora o teletrabalho aumente a autonomia, ele pode dificultar a construção de vínculos interpessoais. Em contrapartida, Leite e Muller (2017) argumentam que o teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida e a motivação, especialmente no setor público.

No que se refere aos custos operacionais, discorda-se totalmente da afirmativa de que o trabalho presencial reduz esses custos, e "concorda-se muito" com a afirmativa de que o teletrabalho reduz despesas institucionais. Isso sugere que, na percepção da gestão da UFPI, a manutenção do trabalho presencial gera custos elevados com infraestrutura, energia, materiais de escritório e transporte, enquanto o teletrabalho pode otimizar os recursos financeiros da instituição. Lindén e Oljemark (2018) defendem que o teletrabalho reduz significativamente os custos operacionais ao minimizar o consumo de recursos físicos e administrativos. Já Mendes, Oliveira e Veiga (2020) reforçam que essa modalidade promove a descentralização e reduz a demanda por espaços físicos e insumos.

Sobre a relação entre trabalho presencial e isolamento social, "concorda-se muito" com a afirmativa de que o modelo presencial reduz o isolamento dos servidores. Essa visão destaca a importância da presença física para a construção de vínculos interpessoais e o fortalecimento do senso de pertencimento organizacional. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam que a falta de interações informais no teletrabalho pode levar a sentimentos de solidão e alienação, impactando negativamente a qualidade de vida e o desempenho profissional.

Ao abordar a relação entre qualidade de vida e modalidade de trabalho, "concorda-se muito" com a afirmativa de que o trabalho presencial melhora a qualidade de vida dos servidores e "concorda-se pouco" com a ideia de que o teletrabalho melhore essa condição. Isso sugere que, na UFPI, o trabalho presencial é percebido como mais benéfico para o bem-estar dos servidores, enquanto o teletrabalho pode trazer desafios, como a dificuldade em separar vida pessoal e profissional e a sensação de isolamento. Aureliano e Queiroz (2023) argumentam que o teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida ao proporcionar maior flexibilidade e eliminar o tempo de deslocamento, mas seu sucesso depende de políticas institucionais adequadas.

Concorda-se mais ou menos com a afirmativa de que há menos interrupções no trabalho presencial, sugerindo que, embora o ambiente físico favoreça a supervisão e a comunicação, também pode trazer distrações típicas do espaço organizacional. Alves e Guimarães (2020) destacam que o teletrabalho pode reduzir interrupções presenciais, mas também criar novos desafios, como excesso de notificações e dificuldades na comunicação assíncrona. Assim, tanto o trabalho presencial quanto o remoto requerem estratégias bem estruturadas para otimizar a produtividade e minimizar distrações.

Diante da análise realizada, percebe-se que as percepções da Gestão superior sobre o teletrabalho na UFPI refletem um entendimento equilibrado entre seus benefícios e desafios. Suas respostas indicam que, embora a universidade disponha de uma estrutura básica para essa modalidade, ainda existem carências significativas para seu funcionamento adequado, como a necessidade de equipamentos modernos, internet de alta velocidade e suporte técnico eficiente. Esses fatores são essenciais para que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) seja implementado de forma eficaz e alinhada às necessidades institucionais.

A gestão demonstrou familiaridade com o teletrabalho, reconhecendo seus aspectos positivos, como flexibilidade e redução de custos operacionais, sem desconsiderar desafios como dificuldades de comunicação, isolamento social e a manutenção da cultura organizacional. Sua percepção reforça a importância de mitigar esses riscos para potencializar os ganhos da modalidade.

No âmbito das políticas institucionais, destaca-se a preocupação com a falta de diretrizes claras para o teletrabalho na UFPI. A ausência de regulamentação pode gerar insegurança tanto para a gestão quanto para os servidores, dificultando o monitoramento da produtividade e a padronização das práticas institucionais. Além disso, suas respostas sugerem a necessidade de treinamentos e capacitações contínuas, visando à adaptação dos servidores ao modelo remoto e ao aprimoramento dos mecanismos de controle e avaliação do desempenho.

Quanto ao modelo ideal de trabalho, foi indicada a preferência por um formato híbrido, que combine a flexibilidade do teletrabalho com a interação presencial necessária para fortalecer a cultura organizacional e facilitar a comunicação entre as equipes. Essa visão está alinhada à missão da UFPI de promover uma educação superior de qualidade e contribuir para o desenvolvimento regional.

Dessa forma, torna-se evidente que a UFPI precisa avançar na regulamentação do teletrabalho, garantindo uma implementação sustentável e alinhada aos seus objetivos institucionais. Investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e a formulação de políticas estruturadas são determinantes para consolidar o PGD como uma estratégia eficiente de modernização da gestão universitária.

6.2 ANÁLISE DOS GESTORES

A implementação do PGD e do teletrabalho na Universidade Federal do Piauí levaram a novos desafios e oportunidades no âmbito da administração da referida instituição. Nesse cenário, o papel dos gestores é central na avaliação da eficácia desse modelo de trabalho, isso porque eles são responsáveis pela condução das atividades institucionais, assim como pelo acompanhamento do desempenho dos servidores.

Dessa forma, as percepções desses profissionais são indispensáveis para que seja possível compreender os impactos do PGD na produtividade, na eficiência operacional, assim como na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Portanto, esta seção se dedica a realizar uma análise das respostas fornecidas pelos gestores da UFPI, observando e debatendo suas percepções a respeito dos principais desafios enfrentados pela modalidade remota de trabalho, as vantagens que identifica, assim como as possíveis melhorias que podem ser postas em prática para otimizar o modelo de teletrabalho na universidade.

A análise encontra-se estruturada em categorias temáticas previamente definidas, que fazem uma abordagem como de infraestrutura, produtividade, comunicação, adaptação dos servidores ao novo modelo e impactos na qualidade dos serviços prestados. Com isso, busca-se apresentar um panorama abrangente sobre como o teletrabalho tem sido avaliado pelos gestores da UFPI e quais caminhos podem ser trilhados para aprimorar sua implementação.

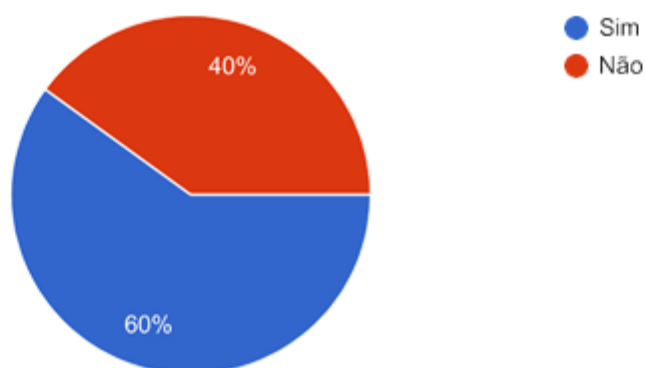
6.2.1 Infraestrutura e Recursos

A infraestrutura e os recursos disponíveis para a implementação do teletrabalho na UFPI constituem-se em fatores determinantes para o sucesso do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Questões como a qualidade das ferramentas tecnológicas, acesso à internet, disponibilidade de suporte técnico e a adequação dos equipamentos apresentam-se como aspectos indispensáveis para garantir que os servidores desempenhem suas atividades com produtividade e eficiência.

Nesta seção, são analisadas as percepções dos gestores sobre a infraestrutura e recursos ofertados pela UFPI para o teletrabalho, a visão dos gestores é essencial, pois esses profissionais atuam de forma direta na supervisão das atividades remotas e no suporte às equipes, podendo apontar as principais dificuldades e necessidades estruturais que impactam de forma direta o desempenho dos servidores. A análise, ainda, busca compreender como as limitações tecnológicas e operacionais influenciam na adoção efetiva do teletrabalho, bem como as estratégias podem ser adotadas para que seja possível aprimorar a infraestrutura disponível.

A primeira questão investigada junto aos gestores foi se a instituição possui recursos adequados para apoiar tanto o trabalho presencial da equipe quanto o teletrabalho, conforme gráfico 1:

Gráfico 1 - Recursos Adequados para Apoio ao Trabalho Presencial e Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2025.

O Gráfico 1 ilustra a percepção dos gestores sobre a adequação dos recursos oferecidos pela UFPI para o suporte ao trabalho presencial e remoto. Os dados apontam que 60% dos gestores consideram os recursos satisfatórios, enquanto 40% identificam deficiências estruturais que impactam a execução das atividades institucionais.

A predominância de respostas positivas sugere que, para a maioria dos gestores, a universidade disponibiliza o suporte mínimo necessário para ambas as modalidades de trabalho, incluindo equipamentos básicos, infraestrutura física para o trabalho presencial e algumas ferramentas tecnológicas para o teletrabalho. No entanto, a parcela significativa de gestores que apontam inadequações indica que ainda há desafios a serem superados, especialmente no contexto do trabalho remoto.

Segundo Silva (2015), entre as principais limitações enfrentadas na gestão pública estão a insuficiência de equipamentos tecnológicos modernos, a necessidade de suporte técnico

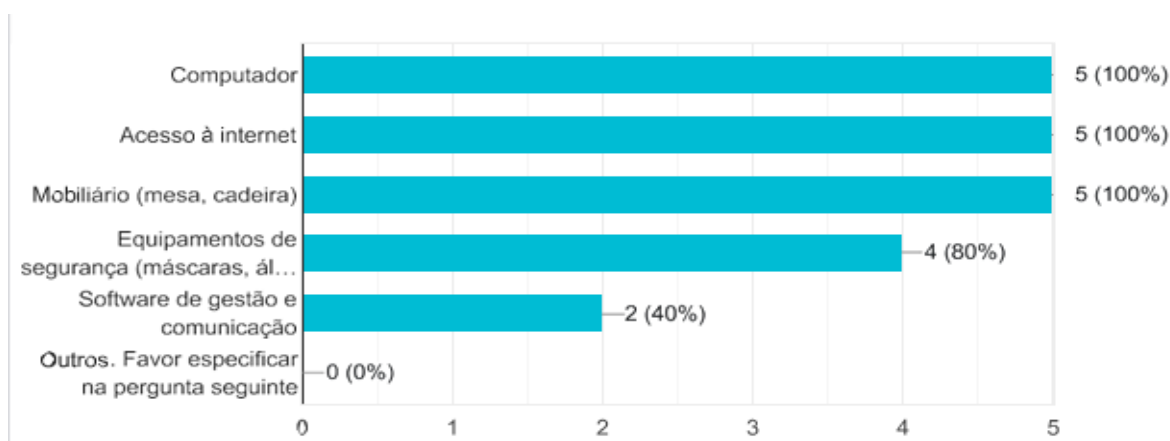
especializado e a falta de uma conexão de internet estável para garantir a continuidade das atividades remotas. Essas barreiras comprometem diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Assim, a percepção dos gestores revela um cenário em que a UFPI tem avançado na modernização da infraestrutura de trabalho, mas ainda enfrenta obstáculos que impactam a eficiência do teletrabalho. Para superar essas limitações, torna-se essencial o investimento em tecnologia de qualidade, capacitação dos servidores e políticas institucionais bem estruturadas que garantam o suporte adequado ao modelo remoto.

Diante da preferência por um modelo híbrido de trabalho, é fundamental que os investimentos sejam equilibrados entre as modalidades presencial e remota. O aprimoramento contínuo da infraestrutura não apenas fortalecerá a eficiência dos serviços prestados, mas também proporcionará um ambiente de trabalho mais adequado às demandas da administração pública universitária.

A questão seguinte averiguou junto aos gestores quais os equipamentos e recursos que são fornecidos pela UFPI para execução do trabalho presencial, nessa questão os participantes podiam escolher mais de uma alternativa como resposta, de modo que no gráfico 2, tem-se os resultados obtidos:

Gráfico 2– Fornecimento de Equipamentos e Recursos pela UFPI para o Trabalho Presencial



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

O Gráfico 2 apresenta a percepção dos gestores sobre os equipamentos e recursos fornecidos pela UFPI para a execução do trabalho presencial. Como a questão permitia múltiplas respostas, foi possível identificar tanto os itens mais amplamente disponibilizados quanto aqueles que apresentam maiores deficiências.

Os resultados indicam que os recursos mais acessíveis são computadores, acesso à internet e mobiliário (mesas e cadeiras), apontados por todos os gestores. Isso sugere que a universidade atende às necessidades básicas de infraestrutura para o funcionamento das atividades administrativas presenciais, garantindo aos servidores os equipamentos essenciais para o desempenho de suas funções.

Quanto aos equipamentos de segurança, como máscaras e álcool em gel, 80% dos gestores afirmam que esses itens são fornecidos, evidenciando esforços da UFPI para garantir a segurança sanitária dos servidores no ambiente presencial. No entanto, a percepção de que a distribuição desses materiais ainda não é plenamente eficaz por parte de uma parcela dos gestores sugere a necessidade de ajustes na política de fornecimento desses itens.

O ponto de maior fragilidade identificado foi a disponibilização de softwares de gestão e comunicação, com apenas 40% de aprovação. Isso indica que, apesar da infraestrutura física satisfatória, ainda há limitações na digitalização de processos, compartilhamento de informações e comunicação eficiente entre equipes. Essa deficiência pode afetar não apenas o trabalho presencial, mas também a integração entre servidores que atuam no modelo híbrido ou remoto, ressaltando a necessidade de maiores investimentos em soluções tecnológicas.

A categoria "Outros" não recebeu respostas, possivelmente porque os itens listados abrangem a maioria dos recursos oferecidos pela instituição. No entanto, considerando a importância da modernização dos ambientes de trabalho, a UFPI poderia expandir seu suporte à digitalização, investindo em softwares que facilitem o gerenciamento de atividades, a comunicação interna e a eficiência na execução das tarefas institucionais.

A disponibilidade de recursos adequados está diretamente relacionada à execução eficiente do trabalho pelos servidores. Assim, as instituições devem garantir a infraestrutura necessária tanto para o trabalho presencial quanto para o remoto (Silva, 2015). A análise dos dados revela que, embora a UFPI atenda aos requisitos básicos de infraestrutura, há uma lacuna significativa na oferta de ferramentas digitais para gestão e comunicação. Essa deficiência pode comprometer a produtividade e dificultar a adaptação a modelos de trabalho mais flexíveis e modernos.

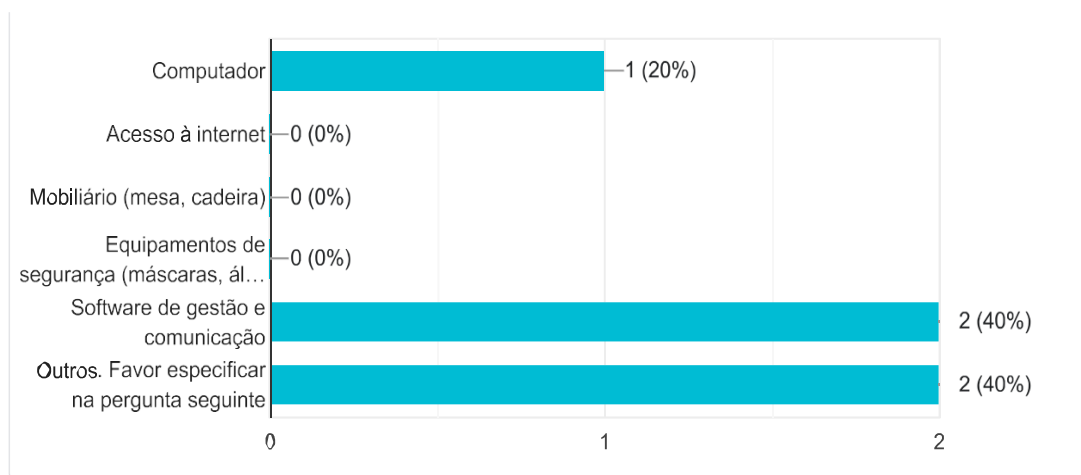
Portanto, futuras iniciativas institucionais devem priorizar a ampliação do suporte tecnológico, assegurando que tanto os trabalhadores presenciais quanto os remotos tenham acesso a ferramentas adequadas para o desempenho de suas funções.

Dessa forma, torna-se evidente que a UFPI precisa avançar na regulamentação do teletrabalho, garantindo uma implementação sustentável e alinhada aos seus objetivos institucionais. Investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e a

formulação de políticas estruturadas são determinantes para consolidar o PGD como uma estratégia eficiente de modernização da gestão universitária.

Em seguida os gestores foram questionados quais os equipamentos e recursos são fornecidos pela UFPI para execução do teletrabalho, observa-se os resultados no gráfico 3, logo abaixo:

Gráfico 3 – Equipamentos e Recursos Fornecidos pela UFPI para Execução do Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os resultados apresentados no Gráfico 3 evidenciam uma significativa deficiência nos recursos fornecidos pela UFPI para o teletrabalho, demonstrando baixa disponibilidade de itens essenciais para o desempenho remoto das atividades administrativas.

Apenas 20% dos gestores afirmaram que a universidade fornece computadores para o teletrabalho, um percentual consideravelmente inferior ao observado no trabalho presencial. Nenhum gestor relatou o fornecimento de acesso à internet, mobiliário adequado (mesas e cadeiras) ou equipamentos de segurança, como máscaras e álcool em gel. Isso sugere que os servidores que atuam remotamente precisam providenciar sua própria estrutura para desempenhar suas funções.

Além disso, 40% dos gestores indicaram que a UFPI disponibiliza softwares de gestão e comunicação, demonstrando um suporte mínimo à digitalização do trabalho remoto, embora a infraestrutura física permaneça deficiente. Essa realidade pode comprometer a adoção plena do teletrabalho, pois a falta de equipamentos adequados reduz a produtividade e amplia desigualdades entre os servidores, visto que aqueles sem condições de estruturar um ambiente de trabalho remoto eficiente enfrentam maiores dificuldades.

Outro ponto relevante do gráfico é que 40% dos gestores selecionaram a opção “Outros”, sugerindo que há recursos fornecidos que não foram contemplados nas opções apresentadas. Um dos gestores que escolheu essa alternativa destacou que a UFPI não fornece nenhum equipamento ou recurso para o teletrabalho, cabendo ao próprio servidor arcar com os custos da estrutura necessária. As categorias internet e equipamentos de segurança não foram citados.

A comparação entre os Gráficos 2 e 3 revela uma discrepância significativa na infraestrutura oferecida para cada modalidade de trabalho. Enquanto os servidores presenciais contam com computadores, internet e mobiliário, os trabalhadores remotos precisam adquirir esses recursos por conta própria, o que pode comprometer o desempenho no teletrabalho.

Oliveira (2023) corrobora que a ausência de recursos adequados para o teletrabalho impacta negativamente a eficácia das atividades e gera um senso de injustiça entre os trabalhadores remotos em relação aos presenciais, uma vez que os primeiros podem sentir-se desamparados na realização de suas funções. Essa situação se agrava pelo fato de que os servidores em regime remoto precisam arcar com custos adicionais para viabilizar suas atividades, reforçando a necessidade de que as instituições forneçam condições adequadas para o desempenho eficiente do teletrabalho.

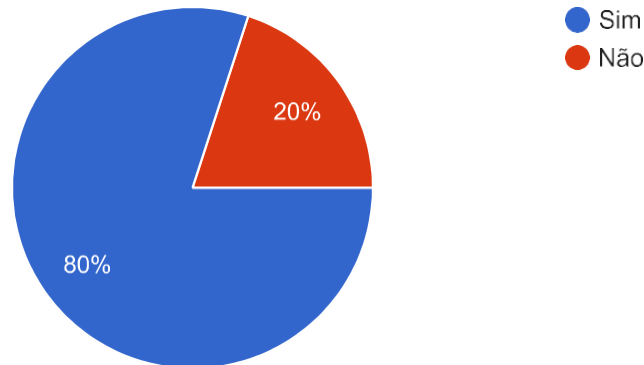
Diante disso, os dados coletados junto aos gestores reforçam a necessidade de investimentos para garantir a implementação equitativa do PGD na UFPI. Medidas como o fornecimento de equipamentos básicos, o subsídio ao acesso à internet e a ampliação dos softwares de gestão são essenciais para aprimorar o modelo remoto, tornando-o uma alternativa viável e eficiente dentro da instituição. Assim, a análise avança para a próxima categoria, que trata da gestão de equipes no contexto do trabalho remoto.

6.2.2 Gestão da Equipe em Trabalho

A gestão da equipe em ambientes de trabalho, sejam eles presenciais, híbridos ou remotos requer um acompanhamento estratégico para garantir a produtividade, a comunicação entre a equipe e seu engajamento. De modo que no contexto da UFPI, a pesquisa direcionou-se a observar como os gestores administram suas equipes, em que aspectos como acompanhamento das atividades, controle de demandas e manutenção da colaboração entre os servidores. Dessa forma, segue-se a análise das percepções dos gestores sobre esses aspectos, tomando por base as respostas coletadas no questionário aplicado.

A primeira questão da categoria averiguou se a equipe que está em teletrabalho possui horário fixo para atendimento/execução de tarefas, observa-se, os resultados no gráfico:

Gráfico 4– Equipe do Teletrabalho Possui Horário Fixo Para o Atendimento/Execução de Tarefas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

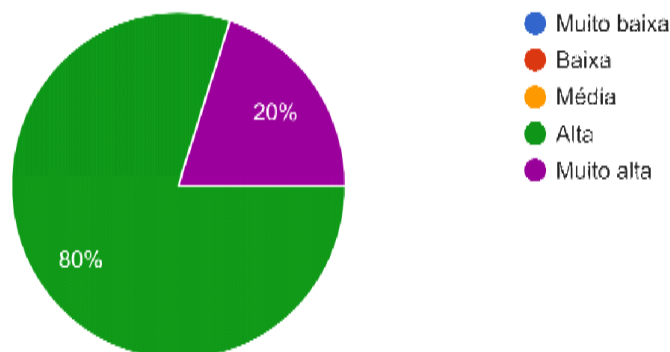
Os dados apresentados no gráfico 4 apontam que a maioria dos gestores (80%) afirmam que as equipes em teletrabalho possuem um horário fixo para atendimento e para execução de tarefas. No entanto, 20% dos gestores afirmaram que não há horários fixos para o teletrabalho. Desse modo, o resultado mostra que a maioria das equipes parecem ter uma rotina bem estruturada, mas que a maioria atua de forma bastante flexível. Um horário definido tende a ser um fator relevante para a organização do fluxo de trabalho e a previsibilidade das entregas, contudo, é possível também obter vantagens na flexibilidade, pois podem os servidores podem adaptar o trabalho às suas demandas individuais, assim como da UFPI.

Aureliano e Queiroz (2023) destacam a importância de considerar a percepção e o bem-estar dos servidores no teletrabalho, em que este deve levar em consideração as necessidades dos trabalhadores e seu impacto na eficiência e eficácia organizacionais. Combinar uma abordagem estruturada com a flexibilidade necessária para o teletrabalho pode ser o ideal, o que requer chegar a um ponto de equilíbrio.

Nessa perspectiva, a UFPI pode buscar priorizar as necessidades organizacionais em consonância com as individuais, podendo melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores enquanto mantêm uma alta produtividade e eficácia nos serviços que oferecem.

Em seguida questionou-se aos gestores como avaliam a produtividade da sua equipe em relação a execução de tarefas e cumprimento de prazos:

Gráfico 5– Avaliação da Produtividade da Equipe em Relação a Execução de Tarefas e Cumprimento de Prazos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

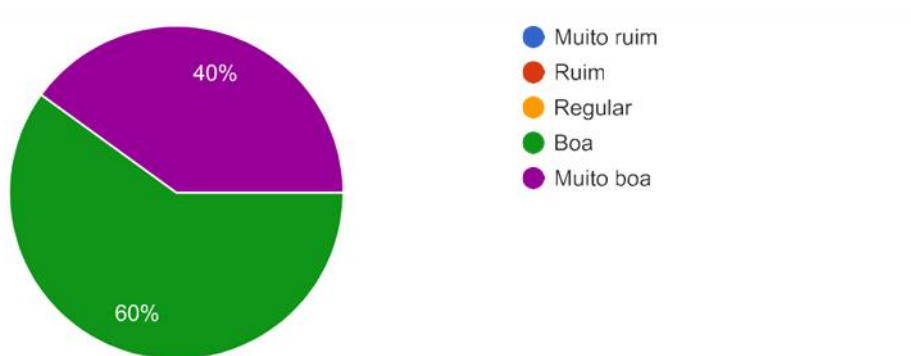
A análise dos dados demonstrados no gráfico 5 revelam que a maioria dos gestores (80%) avalia a produtividade de suas equipes como alta, enquanto 20% a consideram muito alta. Os resultados provenientes dessa questão denotam uma percepção positiva dos gestores em relação a capacidade de suas equipes em cumprir os prazos que são impostos, realizando suas atividades de forma eficiente. Não há, portanto, respostas relacionadas as categorias mais baixas de escolha, sugerindo, assim, que o modelo de trabalho adotado não tem comprometido a performance das equipes. No entanto, é preciso considerar que essa avaliação pode variar de acordo com fatores como a natureza das atividades desempenhadas, o nível de supervisão e a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados.

Rosenfield e Alves (2011) ajudam na sustentação dessa análise de dados, apontando que o teletrabalho é relevante para mudanças nas organizações na atualidade, afirmando que a implementação de modalidades flexíveis de trabalho, não se limita somente à execução remota de tarefas, pois também envolve uma redefinição da dinâmica organizacional, tendo impacto direto na percepção de produtividade e eficiência dos trabalhadores.

No caso em questão obteve-se uma elevada avaliação de produtividade (80% alta e 20% muito alta) o que possivelmente indica que o novo modelo do teletrabalho está conseguindo cumprir prazos e realizar atividades de forma eficaz, corroborando que o teletrabalho tem efeitos positivos nas organizações, em que uma infraestrutura mais adequada, assim como suportes, pode colaborar para que este possa ter resultados ainda mais significativos no contexto da UFPI.

O gráfico 6 finaliza a análise dessa categoria, com a questão de como os gestores avaliam a interação social e as relações de trabalho na equipe.

Gráfico 6 – Avaliação da Interação Social e as Relações de Trabalho na Equipe



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os dados do gráfico 6 mostram que a maioria dos gestores, 60%, avaliam que a interação social entre as equipes é boa, enquanto 40% pessoas afirmam que esta é muito boa, de modo que a avaliação do tópico foi muito positiva, sem que as opções de nível mais baixo fossem escolhidas pelos participantes.

O fato de não haver registros em categorias mais baixas demonstra que, do ponto de vista da gestão, as equipes mantêm um nível satisfatório de comunicação e colaboração. É provável que tenham estratégias eficazes de integração, no trabalho presencial ou no teletrabalho, como, por exemplo, reuniões periódicas, uso de ferramentas digitais de comunicação e fortalecimento da cultura organizacional, dentre outras. Ainda, considera-se que a presença de um modelo híbrido tem potencial para contribuir com a manutenção da proximidade entre os membros da equipe, o que traz o equilíbrio na flexibilidade e interação social.

No entanto, mesmo diante dessa percepção positiva dos gestores, não se pode considerar se essa avaliação é compartilhada pelos servidores, pois eles podem sentir essa questão de forma diferente. Um olhar geral é necessário para que melhorias sejam implementadas e que essa percepção positiva se mantenha na UFPI, trazendo benefícios para a sua administração e para seus servidores.

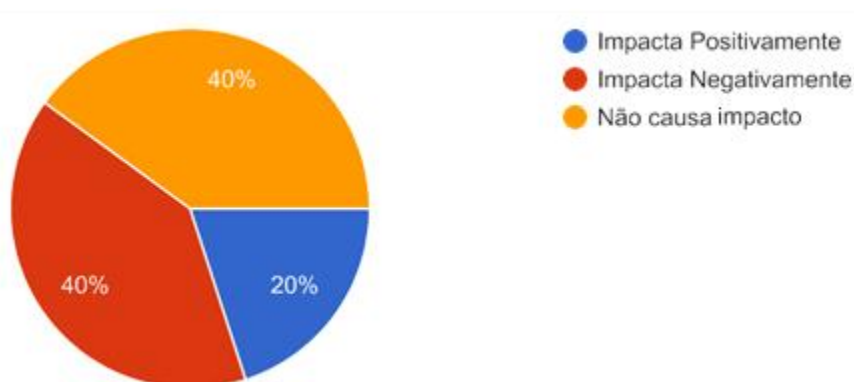
Aureliano e Queiroz (2023) entendem que o suporte à comunicação é essencial para uma boa interação entre equipes, ele pode ocorrer de forma periódica ou por meio de reuniões, construindo um ambiente colaborativo, que é indispensável, principalmente, no contexto do teletrabalho.

Nessa categoria de análise percebeu-se uma visão bem otimista dos gestores a respeito da administração do trabalho em equipe, ressaltando pontos positivos no horário de atendimento/execução de tarefas no teletrabalho, na produtividade da equipe e na interação social e relações de trabalho na equipe. Segue-se com a análise dos gestores trazendo a categoria “impacto do trabalho presencial”.

6.2.3 Impacto do Trabalho Presencial

O trabalho presencial tem um papel de grande importância na dinâmica organizacional, apresentando influência na produtividade, assim como comunicação entre equipes e ainda na cultura institucional. Considerando especificamente o contexto da UFPI, mostra-se relevante compreender os impactos dessa modalidade de trabalho em relação a qualidade de vida dos servidores. Contempla-se no gráfico 7 essa questão na percepção dos gestores:

Gráfico 7– O Trabalho Presencial Impacta a Qualidade de Vida dos Servidores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Considerando o gráfico 7 percebe-se uma distribuição interessante entre as escolhas dos respondentes, em que estes se distribuíram bem entre as opções definidas. Assim, constatou-se 3 perspectivas, para 20% dos gestores o trabalho presencial impacta positivamente a qualidade de vida dos servidores, o que indica que avaliam bem a interação direta que a modalidade permite, bem como a estrutura organizacional e o suporte físico, acreditando que estes trazem benefícios.

Para 40% dos pesquisados, o número mais expressivo, o trabalho presencial impacta negativamente a qualidade de vida do servidor. Fatores como, por exemplo, deslocamento,

custos associados, desgaste físico e emocional, rigidez no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podem ser a justificativa para essa avaliação.

Outra parcela significativa dos respondentes, 40%, considera que o trabalho presencial não causa impacto na qualidade de vida dos trabalhadores, pode-se inferir que para esses gestores fatores negativos ou positivos podem ser anulados, ou simplesmente não os percebem porque não sentem influência em sua rotina.

De acordo com Silva (2015) às dinâmicas organizacionais são bastantes complexas, mas o trabalho presencial nas entidades públicas apresenta benefícios, assim como desafios. A interação face a face é uma de suas principais vantagens, já custos com deslocamento e a rígida separação entre vida profissional e pessoal são desvantagens, que podem impactar negativamente a qualidade de vida do trabalhador, em que acredita que o trabalho híbrido seria o ideal, pois poderá combinar vantagens das modalidades de trabalho remota e presencial, trazendo flexibilidade ao ambiente de trabalho, tornando-o mais sustentável na administração pública.

Assim, a UFPI pode adotar estratégias a fim de que possa melhorar a experiência dos trabalhadores presenciais, como flexibilização de horários, melhorias nas condições e infraestrutura e incentivos em práticas que melhoram o bem-estar, tornando o ambiente mais produtivo e saudável.

O estudo segue com a próxima categoria, impacto do teletrabalho.

6.2.4 Impacto do Teletrabalho

Cada vez mais o teletrabalho vem sendo discutido no âmbito das organizações, tanto públicas quanto privadas, principalmente após a pandemia de Covid-19 que ampliou a função dessa modalidade, mediante a necessidade de isolamento social. O teletrabalho provoca mudanças significativas na qualidade de vida dos trabalhadores. Em se tratando da UFPI os impactos do teletrabalho na qualidade de vida é de grande importância para futuras ações em relação a flexibilização na atuação dos servidores.

Questionados se o teletrabalho impacta a qualidade de vida dos servidores, os gestores em sua totalidade afirmaram que sim, impacta positivamente. Ao discutir o teletrabalho no contexto da administração pública, a análise de Silva (2015) é pertinente ao tema, em que ele destaca que mesmo diante de resistências à referida modalidade, tem de se reconhecer os benefícios que ele pode trazer para a eficiência e qualidade de vida dos servidores. Ainda na

perspectiva de Silva (2015) o teletrabalho tem se mostrado positivo para os colaboradores, principalmente por permitir que conciliem melhor suas demandas profissionais com pessoais. Aureliano e Queiroz (2023) corroboram com essa visão trazida por Silva (2023), acreditando que a implementação do teletrabalho contribui de forma positiva com a qualidade de vida dos servidores públicos, à medida que contribui para a eficácia dos serviços prestados pelo Estado.

Averiguar os impactos do teletrabalho na UFPI é avaliação que precisa ser feita de forma cuidadosa, já que esta se encontra reforçada pela implementação do PGD, mostrando que a modalidade afeta a produtividade e as relações interpessoais de trabalho, bem como infere em sua saúde mental. Estudar essa realidade é primordial para que se chegue a um equilíbrio organizacional entre eficiência e bem-estar dos servidores, caminhando para a modernização da administração pública.

O estudo segue com a última categoria de análise, em que são apresentadas, refletindo comportamentos e ideias acerca do trabalho.

6.2.5 Avaliação de Comportamentos e Ideias sobre Trabalho

Nesta categoria diversas frases refletindo ideias e comportamentos que são possíveis as pessoas terem sobre o trabalho, em que os gestores apontaram se concordavam ou não com a assertiva.

A primeira afirmativa foi: o trabalho presencial promove maior produtividade na equipe em relação a cumprimento de prazos e realização de tarefas. Os gestores poderiam escolher a opção 1. Discordo totalmente, 2. Concordo pouco, 3. Concordo mais ou menos, 4. Concordo muito e 5. Concordo totalmente. Os resultados estão expressos no gráfico, logo abaixo.

Quadro 2 – Avaliação de Comportamento e Ideias sobre Trabalho

Itens avaliados	DT	CP	CMM	CM	CT
O trabalho presencial promove maior produtividade na equipe em relação a cumprimento de prazos e realização de tarefas	20%	20%	40%	20%	0%
O teletrabalho integral pode elevar a produtividade em relação ao presencial	20%	0%	20%	20%	40%
O teletrabalho parcial pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial	0%	0%	0%	60%	40%
O trabalho presencial melhora as relações de trabalho na equipe	20%	20%	0%	60%	0%
O teletrabalho provoca isolamento social	20%	20%	0%	20%	40%
O trabalho presencial impacta positivamente a satisfação e motivação dos servidores	40%	20%	0%	20%	20%
O teletrabalho torna os servidores mais motivados	0%	0%	0%	100%	0%

O trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição	60%	20%	0%	0%	20%
O teletrabalho reduz os custos de uma instituição	0%	0%	0%	60%	40%
O trabalho presencial gera menos isolamento social dos servidores	20%	0%	20%	20%	40%
Há melhoria percebida na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial	20%	20%	40%	20%	0%
O teletrabalho melhora a qualidade de vida dos trabalhadores	60%	0%	20%	20%	0%
Há menos interrupções no trabalho dos servidores em regime presencial	60%	0%	20%	20%	0%
O regime do teletrabalho permite executar as atividades com menos interrupções	20%	0%	20%	40%	20%
Há um nível adequado de cobrança percebido pela chefia sobre os servidores em trabalho presencial	20%	0%	0%	60%	20%
É difícil cobrar produtividade dos trabalhadores na modalidade de teletrabalho	60%	20%	0%	20%	0%
Há uma maior satisfação geral dos servidores com o trabalho presencial	60%	0%	20%	20%	0%
Demonstra uma maior satisfação no trabalho aqueles cuja atividade é exercida no teletrabalho	0%	20%	0%	60%	20%
Os servidores não buscam comunicação fora do horário de trabalho	20%	20%	40%	20%	0%
Sua organização oferece ações de treinamento e capacitação para os trabalhadores presenciais	20%	0%	20%	60%	0%
A organização oferece ações de treinamento e capacitação para servidores do teletrabalho	0%	0%	20%	60%	0%
O suporte tecnológico oferecido para facilitar o trabalho presencial e remoto na UFPI é suficiente	20%	0%	20%	60%	0%
A unidade fornece recursos adequados para garantir a eficácia do trabalho independente de sua modalidade	20%	0%	20%	60%	0%
Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime presencial	20%	60%	20%	0%	0%
Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime de teletrabalho	0%	20%	40%	40%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Nos resultados houve uma distribuição equilibrada das respostas, sem consenso absoluto. De modo que 20% dos gestores discordam totalmente dessa ideia, outros 20% concordam pouco. Já maioria, representando 40%, adotou uma posição intermediária, sendo que escolheram a opção concordam mais ou menos, indicando que a relação entre trabalho presencial e produtividade pode depender de fatores como, por exemplo, a dinâmica da equipe e o tipo de atividade que é realizada. 20% dos pesquisados apontaram a opção concordam muito, e opção "concordo totalmente" não foi escolhida por nenhum dos gestores

Pelos resultados obtidos compreende-se que para a maioria dos gestores o trabalho presencial pode ter impactos variados na produtividade, mas este não é visto como um fator indispensável para que se cumpra prazos e realize tarefas. Como não houve nenhuma resposta de concordância total com a assertiva, pode-se inferir que há outros elementos responsáveis por influenciar o desempenho das equipes, como, por exemplo, autonomia, organização do trabalho e comunicação, dentre outros. Perceber a presença de discordâncias leva a compreensão de alguns gestores que acreditam que o trabalho remoto pode ser tão produtivo quanto o presencial ou até mesmo mais produtivo.

Filardi, Castro e Zanini (2020) acredita que as novas abordagens de trabalho, como é o caso do teletrabalho, podem ser muito eficientes se bem implementadas, podendo render melhores resultados do que as formas tradicionais de trabalho, contudo, a administração pública sempre procura tornar suas funções mais eficientes, mas pouco se dedica a investigar de forma profunda suas dinâmicas.

Mediante esses resultados é importante que a UFPI possa investigar os desafios e a vantagens de cada modelo de trabalho de uma forma mais profunda, sobretudo, considerando o modelo híbrido, que pode ser uma alternativa para o equilíbrio entre vantagens e desvantagens de cada modalidade de trabalho, ainda como se mostra primordial avaliar a sua estrutura organizacional e as condições de trabalho para que sejam realizados ajustes que possam melhorar a qualidade de entregas e o bem-estar dos colaboradores.

Quanto à percepção dos participantes em relação ao impacto do teletrabalho integral na produtividade relacionado a modalidade presencial, 40% dos respondentes concordam totalmente (opção 5) que o teletrabalho integral pode elevar a produtividade em comparação com o trabalho presencial, enquanto 20% concordam muito (opção 4), o que, considerando a escolha também pela opção 5 indica que a maioria dos gestores acredita que o teletrabalho pode aumentar a produtividade. Outros 20% possuem opinião intermediária (opção 3) e 20% discordam totalmente (opção 1), o que infere em uma parcela significativa de profissionais que não vê benefícios nesse modelo de trabalho.

Não houve escolha da opção "concordo pouco" (2) sugerindo que os participantes têm opiniões mais definidas em relação ao tema, posicionando-se a favor ou contra. O resultado aponta que, apesar do reconhecimento das vantagens do teletrabalho, desafios são concebidos pelos profissionais e isso contribui para que ele não seja aceito de forma unânime.

Para Aureliano e Queiroz (2023) há impactos significativos do teletrabalho na administração pública e em sua relação na qualidade de vida dos servidores, de modo que percebe que administradores expressam uma crença positiva no potencial do teletrabalho

integral, mas há opiniões divergentes, mostrando como são complexas as dinâmicas envolvidas na modalidade remota de trabalho.

Mais uma vez chama-se a atenção para a necessidade de considerar modelos híbridos como alternativa, pois pode equilibrar pontos positivos do teletrabalho e do trabalho presencial, bem como é relevante a implementação de políticas estruturadas, potencializando os benefícios do teletrabalho, de modo que possa garantir que a instituição mantenha um ambiente de trabalho eficiente e que tenha melhor capacidade de adaptação para os servidores.

Prosseguindo com a pesquisa a afirmação avaliada pelos gestores foi a de que o teletrabalho parcial pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial. Conforme resultados os gestores concordam muito que o teletrabalho parcial eleva a produtividade em relação ao presencial e 40% concordam totalmente com essa assertiva, de modo que se evidencia que todos os participantes da pesquisa acreditam que a modalidade pode trazer benefícios comparado com o trabalho exclusivamente presencial. Não houve respostas de discordância ou de neutralidade a essa questão, o que reforça uma posição positiva em relação ao modelo híbrido.

Alves e Guimarães (2020) ressaltam que práticas experimentais do teletrabalho nos setores públicos trouxeram indicadores positivos, sobretudo, para o bem-estar dos servidores, mas mostram a urgência de que sejam desenvolvidas políticas institucionais que abranjam o modelo de trabalho híbrido, sua implementação e, também, o suporte tecnológico e organizacional para alcançar benefícios efetivos para trabalhadores e organizações.

O resultado alcançado sugere que o teletrabalho parcial pode proporcionar um equilíbrio ideal entre flexibilidade e interação presencial, de modo que se pode aproveitar das vantagens que as duas modalidades de trabalho apresentam. Para a UFPI, a percepção alcançada em relação ao potencial do teletrabalho presencial, adotando, possivelmente, o trabalho híbrido, direciona para a necessidade de políticas institucionais que sejam capazes de viabilizar, bem como regulamentar o modelo híbrido, garantindo suporte tecnológico e organizacional para que seus benefícios sejam potencializados.

A afirmação seguinte foi que o trabalho presencial melhora as relações de trabalho em equipe, 60% dos gestores, escolheram a opção concordo muito (5) para a afirmativa de que o trabalho presencial melhora as relações interpessoais, contudo 20% discordam totalmente (1) e outros 20% concordam pouco (2), o que permite compreender que a maioria dos gestores entende que o modelo presencial é vantajoso para interação entre equipes, mas há uma parcela significativa que não compartilha dessa visão.

Não houve respostas neutras ou intermediárias a essa questão, fazendo entender que os participantes têm opiniões bem definidas sobre o tema. Possivelmente porque, para alguns, a interação presencial facilita a comunicação e o engajamento, mas outros podem entender que o modelo presencial não tem impacto positivo ou que outras formas de trabalho, como o remoto ou híbrido, por exemplo, também podem proporcionar boas relações interpessoais.

Lima *et al.*, (2017) argumenta que a interação face a face é vital para que se construam laços de confiança e se promova um ambiente colaborativo, o trabalho presencial pode melhorar as relações de trabalho e fazer predominar uma cultura organizacional, através do fortalecimento de vínculos. Contudo, Aderaldo *et al.*, (2017) afirma que o modelo presencial não é exclusivo para fortalecer interações, de modo que adaptando-se a rotinas de uma nova realidade é possível conseguir boas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Para a UFPI, os dados provenientes da análise dos gestores reforçam a importância da interação presencial e de seu equilíbrio com a adoção de modelos flexíveis, garantindo a colaboração entre equipes e a adaptação às novas dinâmicas do mundo do trabalho.

A afirmação seguinte foi sobre o teletrabalho provocar isolamento social, os resultados mostram que os gestores pensam a respeito do teletrabalho e isolamento social, 40% concordam totalmente (5) que o teletrabalho provoca isolamento, enquanto 20% concordam muito (4), ou seja, a maioria dos gestores acredita que a modalidade remota pode reduzir a interação social, provocando o isolamento social. No entanto, 20% discordam totalmente (1) e outros 20% concordam pouco (2), de modo que percebe-se que uma parcela que não enxerga o teletrabalho como um fator de isolamento.

A opção neutra (3) não foi escolhida por nenhum participante, mostrando que todos os gestores possuem opiniões bem definidas sobre teletrabalho e isolamento social. Alguns percebem o teletrabalho como um fator que limita a interação entre colegas, mas outros provavelmente conseguem visualizar estratégias que sejam capazes de minimizar esse efeito.

Keller, Knight e Parker (2020) estudam os efeitos psicológicos do teletrabalho, discutindo como o ambiente remoto pode reduzir as interações sociais, levando ao sentimento de isolamento entre os colaboradores. Já Aderaldo *et al.* (2017), argumentam que a qualidade da comunicação e o engajamento das equipes, pode ocorrer independentemente do formato de trabalho, desde que sejam postas em práticas ações que visem diminuir os efeitos do isolamento social.

Os resultados obtidos nessa afirmação com os gestores destacam a necessidade de que a UFPI busque equilibrar a flexibilidade do trabalho remoto com estratégias que incentivem a

colaboração e o contato entre as equipes, assim é possível manter as relações interpessoais, de modo que se evite o isolamento social, formando equipes colaborativas.

A assertiva seguinte foi sobre o trabalho presencial impactar positivamente a satisfação e motivação dos servidores. Os resultados trazem percepções divergentes sobre o impacto do trabalho presencial na satisfação e motivação dos servidores, sendo que 40% dos servidores discordam totalmente da afirmativa (1), 20% concordam pouco (2), o que demonstra que uma maioria significativa não vê o trabalho presencial como um fator positivo para satisfação e motivação, enquanto outros 20% concordam muito (4), mesma quantidade que concorda totalmente, 20% (5).

Assim, os trabalhadores se dividem entre aqueles que acreditam que o trabalho presencial tem um impacto positivo na motivação e aqueles que não percebem essa relação. Conforme Aderaldo *et al.*, (2017) as relações laborais atuais inserem-se em um cenário bastante complexo, o teletrabalho pode levar a uma sensação de isolamento social e barreiras de comunicação, motivo pelo qual muitas vezes se olha de uma forma mais positiva para o trabalho presencial. Contudo, desafios existem para motivar e satisfazer servidores nas duas modalidades.

Nota-se, a relevância de que a UFPI considere a existência de diferentes perfis e preferência dos servidores para definição de práticas institucionais, de modo que buscar estratégias híbridas pode atender as necessidades individuais, assim como organizacionais.

O teletrabalho torna os servidores mais motivados foi a afirmativa que os gestores analisaram em seguida e todos os gestores escolheram a opção concordo muito, reforçando a percepção de que essa modalidade contribui de forma significativa para a satisfação dos trabalhadores.

Oliveira e Pantoja (2020), afirmam que o teletrabalho tem tido uma visão bastante positiva em relação a satisfação dos trabalhadores, como na sua performance, o que se deve a sua flexibilidade e melhor conciliação entre vida pessoal e profissional. A autonomia é outro fator que leva a motivação e satisfação dos trabalhadores.

No contexto da UFPI percebe-se que profissionais concebem que o teletrabalho deixa os funcionários mais motivados, sendo essencial que sejam estudadas estratégias para o teletrabalho na instituição e o suporte adequado para execução dessa modalidade de trabalho.

A seguir a avaliação dos gestores a afirmativa de que o trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição, de modo que a percepção dos respondentes sobre a afirmação de que o trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição. A maioria dos participantes (60%) atribuiu a menor marcação nota (1), mostrando que discordam

totalmente da afirmação, outros, 20% escolheram a opção 2, também discordando da assertiva, mas de forma menos intensa, sem que houvesse respostas intermediárias, as respostas foram polarizadas. Mas, 20% atribuíram a opção máxima à afirmação referente ao trabalho presencial reduzir custos operacionais, mostrando que um pequeno grupo acredita que esse modelo de trabalho gera economia. Contudo, a percepção predominante entre os participantes é de que essa modalidade de trabalho não reduz os custos operacionais da instituição.

De acordo com Silva (2015) há uma resistência em observar o trabalho presencial como mais econômico, isso porque diante das dinâmicas de trabalho atual, percebe-se que o teletrabalho é capaz de levar a uma melhor reorganização e otimização de recursos, o que resulta na melhor gestão de recursos.

Na UFPI é possível que o trabalho presencial não seja uma maneira adequada de economia de recursos, pois funcionários na instituição tendem a gerar um maior gasto de energia elétrica, água, além de insumos. De modo, que a modalidade remota, é mais atrativa no sentido de redução de custos.

Prosseguindo o estudo a afirmação avaliada foi a de que o teletrabalho reduz os custos de uma instituição e os resultados obtidos mostraram uma forte concordância desses profissionais com essa ideia, pois é possível observar que 60% dos participantes atribuíram a opção 4, concordam muito com a afirmação, e 40% escolheram a opção máxima (5) concordam totalmente com afirmação que foi feita. As opções mais baixas (1, 2 e 3) não foram escolhidas, sugerindo, dessa forma, um consenso entre os respondentes a respeito do fato de que teletrabalho contribui para que os custos operacionais da instituição sejam reduzidos. Uma percepção que se encontra associada a fatores como, por exemplo, a diminuição de gastos com infraestrutura, consumo de energia e manutenção de espaços físicos, sendo que frequentemente esses aspectos são citados como benefícios do trabalho remoto.

Essa percepção está em consonância com os estudos de Lindén e Oljemark (2018), pois eles afirmam que o trabalho remoto pode resultar em uma redução de custos operacionais bastante significativa, pois podem diminuir os gastos com infraestrutura física, como, por exemplo o pagamento de aluguel, consumo de energia e água, enquanto o trabalho remoto se configura como uma estratégia para uma gestão financeira mais eficiente, diminuindo gastos.

A forte concordância entre os gestores de que o teletrabalho reduz os custos de uma instituição, pode ser interpretada como um sinal de que as instituições públicas estão se adaptando às novas modalidades de trabalho, reconhecendo que elas trazem benefícios e podem tornar o trabalho mais eficiente.

Em seguida os gestores da UFPI fizeram sua avaliação a respeito da afirmação de que o trabalho presencial gera menor isolamento social dos servidores, mostra-se uma distribuição equilibrada da percepção dos respondentes sobre a afirmação de que o trabalho presencial gera menor isolamento social dos servidores. Isso porque 40% dos participantes atribuíram a nota máxima (5), indicando forte concordância com a afirmação, enquanto 20% deram a nota 4, reforçando essa perspectiva com a escolha do concordo muito a essa afirmativa. Mas 20% avaliaram com a escolha 3, referente à concordo mais ou menos, adotaram, assim, uma posição neutra para a assertiva, outros 20% atribuíram a menor nota (1), ou seja, discordaram totalmente da ideia de que o trabalho presencial reduz o isolamento social.

Tem-se uma dispersão de respostas, apenas a alternativa 2 não foi escolhida, sugerindo que, que muitos participantes entendem que o trabalho presencial gera menor isolamento social, mas há respostas divergentes, sendo possivelmente influenciada por fatores individuais e contextuais da experiência profissional de cada um.

De acordo com Silva (2015) às relações interpessoais no ambiente de trabalho são bastante complexas, principalmente porque no cenário atual vem se tornando mais frequente, cada trabalhador tem sua experiência individual, muitos acreditam que o trabalho presencial é essencial para criar laços, uma oportunidade valiosa para interação e para construção de redes de apoio, contudo outros sujeitos não sentem o mesmo em relação ao trabalho presencial, mostrando que cada um pode ter sua forma de sentir-se acerca de relações de trabalho. Existem visões distintas sobre o trabalho presencial e seus impactos, ressaltando a necessidade de refletir sobre cada experiência, empreendendo uma visão sensível para eu seja possível implementar políticas de trabalho reconhecendo as diferentes realidades dos servidores.

A próxima afirmação que os gestores avaliaram foi “Há melhoria percebida na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial”, os resultados apresenta uma dispersão de opiniões acerca de uma melhoria na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial, 40% dos respondentes, apontaram a opção 3, sugerindo neutralidade, já que está se refere a mais ou menos, enquanto a opção 1, 2, discordando quanto à melhoria da qualidade de vida no trabalho presencial e 4, indicando concordância moderada com a assertiva, foram a opção escolha de 20%, cada. A concordância máxima não foi escolha de nenhum dos participantes, tem-se uma visão dividida, em que a tendência para uma avaliação neutra ou mesmo levemente desfavorável.

Para Aderaldo *et al.*, (2017) muitos profissionais não conseguem perceber mudanças significativas no que se refere a qualidade de vida na modalidade de trabalho presencial, mas

que não há um consenso entre profissionais, pois ainda se mostra necessário estudar de forma mais profunda o teletrabalho, para que se tenha melhores parâmetros de comparação.

Na UFPI, é preciso que se tenha o cuidado de averiguar os impactos reais do trabalho presencial na qualidade de vida dos trabalhadores, essa precisa ser uma preocupação e motivo de reflexão constante, pois as condições de trabalho têm implicações no bem-estar dos trabalhadores.

A afirmação seguinte foi “O trabalho remoto/teletrabalho melhora a qualidade de vida dos trabalhadores”, os resultados apresentados denotam que uma maioria significativa dos gestores discorda que o teletrabalho melhora a qualidade de vida dos servidores, foi a escolha de 60% dos participantes. Enquanto 20% deram notas 3 e 4, concordo muito, sugerindo opiniões neutras, concordo mais ou menos (3) ou levemente favoráveis, concordo muito (4). Não houve respostas para as notas 2 e 5, demonstrando que nenhum participante expressou uma discordância moderada ou uma concordância total.

Bellini (2020) argumenta que, embora o teletrabalho traga vantagens como a flexibilidade, também desencadeia desafios significativos, como o isolamento social e a dificuldade em estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional. O que justifica as respostas dos gestores, que permanecem, em sua maioria, céticos quanto ao papel do teletrabalho em provocar melhorias na qualidade de vida dos colaboradores.

Portanto, esses resultados indicam que a percepção predominante entre os gestores é de que o teletrabalho não melhora de forma significativa a qualidade de vida, embora alguns benefícios moderados sejam percebidos em relação ao teletrabalho. De modo, que mais uma vez percebe-se que o modelo híbrido se mostra cada vez mais preferível ao contexto da UFPI, devendo ser profundamente estudado os impactos da modalidade.

Prosseguiu-se com a afirmação de que “há menos interrupções no trabalho dos servidores em regime presencial”. A maioria dos participantes (60%) fez a escolha de discordo totalmente (1) em relação a ideia de que o trabalho presencial reduz interrupções. 20% optaram por concordo mais ou menos (3), em uma posição neutra, enquanto outros 20% optaram pelo (4) concordo muito, demonstrando concordância moderada. Sem indicações para 2, concordo pouco, e 5 concordo totalmente.

Silva (2015) argumenta que muitos profissionais ainda apresentam resistência em relação ao teletrabalho, principalmente porque valorizam a interação direta que é proporcionada pelo trabalho presencial. Mas em relação a interrupções no trabalho presencial, dificilmente são minimizadas no trabalho presencial, ressaltando a necessidade de ajustes para melhor atender as necessidades dos servidores.

Os dados provenientes do questionamento sugerem que a percepção predominante entre os respondentes é de que o trabalho presencial não necessariamente reduz interrupções, inclusive, é possível em certos contextos aumentá-las, sendo essencial na UFPI buscar estratégias para que os trabalhadores possam ter um bom desempenho.

Em seguida os gestores analisaram a afirmação de que o regime de teletrabalho permite executar as atividades com menos interrupções. Os dados indicam que a maioria dos gestores concordam muito com a afirmativa de que teletrabalho possibilita a execução de atividades com menos interrupções (4) um total de 40%. A opção concordo totalmente (5) foi escolha de 20%, sugerindo que o teletrabalho pode proporcionar um ambiente mais controlado, com menos distrações típicas do ambiente presencial, como, por exemplo, reuniões frequentes com os colegas e interações constantes.

Contudo, 20% dos entrevistados discordaram totalmente (1) e outros 20% assumiram uma postura intermediária (3), apontando que nem todos percebem o teletrabalho como um ambiente livre de interrupções, o que possivelmente se relaciona às demandas domésticas, a quantidade de reuniões virtuais e a dificuldade de manter o foco remoto.

Conforme Oliveira e Pantoja (2020) a experiência do teletrabalho pode variar bastante entre os colaboradores, principalmente, ao lidar com as demandas domésticas e as próprias dinâmicas do trabalho remoto. O teletrabalho pode oferecer um melhor controle sobre interrupções, mas pode trazer novos desafios, como, por exemplo, dificuldade em manter atenção devido a fatores domésticos e a necessidade de coordenação em reuniões virtuais frequentes.

Esses resultados reforçam a necessidade de uma estrutura adequada para que o teletrabalho seja eficiente, a UFPI precisa investir em planejamento, gestão de tempo e suporte tecnológico, de modo que é necessário fiscalizar a formulação de diretrizes que possam garantir o equilíbrio entre produtividade e bem-estar dos servidores.

Outra afirmativa que os gestores avaliaram foi se há um nível adequado de cobrança que a chefia exerce sobre os servidores em trabalho presencial. A maioria dos participantes tem uma visão positiva sobre o nível de cobrança que é percebido em relação aos trabalhadores presenciais, 60% (4) concordam muito, enquanto 20% (5) concordam totalmente. De modo que para grande parte dos participantes a cobrança no ambiente de trabalho presencial é adequada. 20% dos respondentes discordaram totalmente da afirmativa (1) mostrando que uma parte dos respondentes percebem uma cobrança excessiva ou inadequada.

Não houve respostas intermediárias para a afirmação em questão, indicando que embora a maioria veja a cobrança da chefia de forma presencial como positiva, ainda há desafios na

gestão da equipe, o que pode ser ajustado pela UFPI para um ambiente mais equilibrado e produtivo.

Oliveira e Pantoja (2020) destacam que a cobrança inadequada ou excessiva muitas vezes resulta de falhas de comunicação, ou até mesmo estão relacionadas a expectativas que a equipe possa nutrir em relação aos seus gestores. Fernandes *et al.*, (2021) destaca que um nível adequado de cobrança é essencial para manter a motivação e a eficiência das equipes.

Portanto, é fundamental que a UFPI avalie suas práticas de gestão buscando a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e equilibrado, levando em consideração as percepções e necessidades dos colaboradores.

Mais uma afirmativa foi avaliada pelos gestores, os resultados de suas percepções quanto ser difícil cobrar produtividade dos trabalhadores na modalidade remota. A maioria dos gestores discorda totalmente (1) de que é difícil cobrar produtividade no teletrabalho, seguidos daqueles que concordam pouco com essa afirmação (2), de modo que os resultados indicam que a cobrança de produtividade no teletrabalho não representa um grande desafio. Mas, 20% concordaram muito com a assertiva. Mostrando que uma parcela dos gestores percebe dificuldades nesse ponto. Não houve respostas neutras, de modo que predominam aqueles que a produtividade pode ser bem monitorada no teletrabalho.

Essa tendência positiva está relacionada às observações de Nogueira Filho *et al.* (2020), pois estes afirmam que o teletrabalho pode facilitar o monitoramento de desempenho, desde que sejam estabelecidos critérios e ferramentas adequadas para acompanhamento das atividades.

Os resultados obtidos reforçam a necessidade de mecanismos eficientes de gestão e acompanhamento de tarefas na UFPI, com o objetivo de garantir a produtividade independentemente do regime de trabalho que está sendo utilizado.

Os resultados referentes ao que os gestores percebem em relação a satisfação geral dos servidores com o trabalho presencial. Nesse ponto, a maioria dos respondentes (60%) discorda totalmente (1) da afirmativa de que o trabalho presencial gera maior satisfação, outros 20% preferiram uma posição intermediária (3), também 20% concordam muito (4) Não houve respostas de concordância total (5), assim como também não de leve discordância (2). Dessa forma, as opiniões acerca da satisfação no trabalho presencial são bem divergentes, sugerindo que a satisfação no trabalho presencial não é amplamente reconhecida como superior, assim como também não é associada a níveis altos de insatisfação.

Keller *et al.*, (2020) argumenta que o trabalho presencial pode não ser algo determinante para a satisfação do trabalhador, sendo que o espaço físico não é fator único que gera satisfação.

Keller *et al.* (2020), observa, ainda, que aspectos como a autonomia, a flexibilidade e a capacidade de adaptação aos novos formatos de trabalho têm sido mais valorizados pelos trabalhadores na atualidade, de modo que esses aspectos podem ser um ponto relevante para que o teletrabalho seja atrativo e cause satisfação nos servidores.

Os resultados obtidos com esse questionamento reforçam que o teletrabalho e o modelo híbrido têm se apresentado como opções mais satisfatórias para os servidores, de modo que para o cenário da UFPI, mudanças estratégicas podem melhorar a experiência, em que a implementação de modalidades flexíveis pode obter uma maior receptividade dos servidores.

Em seguida veio a afirmação de que aqueles que atuam na modalidade teletrabalho demonstram maior satisfação, observa-se que diante da afirmação de que os funcionários na modalidade teletrabalho demonstram mais satisfação, a maioria concordou muito com a afirmação (4), um total de 60%, 20% concordou totalmente (5) com essa assertiva, mesma quantidade que concordou pouco. Fatores como flexibilidade, autonomia, melhor conciliação da vida pessoal e profissional são determinantes para que se conceba o teletrabalho ser mais satisfatório para os servidores.

Silva (2015) comenta que o teletrabalho é percebido em contraste com o trabalho presencial, repercutindo nas emoções e motivação dos trabalhadores, em que a capacidade de gerenciar seus horários, diminuir as intervenções externas que se associam ao trabalho presencial, permitem alcançar uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional. Observa-se que os deslocamentos diminuem, pode-se passar mais tempo com a família, dentre outros fatores.

Dessa forma, as instituições na atualidade precisam considerar essas dinâmicas e ajustar políticas de teletrabalho, com o intuito de que benefícios sejam potencializados, em que a UFPI pode explorar alternativas que combinem os benefícios do teletrabalho com as oportunidades de integração presencial, levando a um trabalho mais equilibrado e produtivo.

Os resultados a afirmação de que os servidores não buscam comunicação fora do horário de trabalho apresenta diferentes percepções dos gestores, a maioria adotou uma posição neutra, nem concordo e nem discordo (3), 40%, discordo totalmente (1), concordo pouco (2) e concordo muito (4) foram opção, cada, de 20% dos participantes. O que indica que a prática de comunicação fora do trabalho pode variar entre equipes e indivíduos.

Aderaldo *et al.* (2017) refletem que a dinâmica de trabalho é complexa e no âmbito do trabalho a comunicação é complexa, fora do ambiente de trabalho a comunicação encontra-se diante de vários fatores, mas a cultura organizacional é algo que tende a influenciá-la. No

âmbito do teletrabalho atitudes mais diversas podem se manifestar e resultar em diferentes práticas de comunicação e até mesmo na ausência desta.

É relevante que na UFPI as práticas de comunicação sejam geridas de forma cuidadosa, a comunicação fora do horário de trabalho pode criar expectativas, sobrecargas emocionais, ter impacto negativo na saúde mental, de modo que é primordial considerar se é necessário contato em horários que deveriam ser de descanso.

Sobre a organização oferecer ações de treinamento e capacitação para os trabalhadores presenciais, percebe-se que a maioria dos gestores concorda totalmente com a assertiva, 60% (4), enquanto 20% discordaram totalmente (1) da afirmação realizada, mesma quantidade que escolheu uma resposta intermediária, concordo mais ou menos (3). Embora a maioria dos gestores valide a afirmativa, ainda há gestores que percebem a questão de maneira diferente, o que provavelmente deve-se a experiências distintas dentro da instituição.

Na perspectiva de Aureliano e Queiroz (2023) ações de treinamento são essenciais pela necessidade de evolução e inovação no contexto organizacional, sendo que para garantir que todos os trabalhadores se beneficiem das capacitações, é fundamental que a organização analise as razões por trás da percepção negativa e busque melhorar a eficácia, assim como a abrangência dos seus programas de desenvolvimento, ainda construindo um ambiente em que as diferenças de opiniões sejam respeitadas e diferentes visões consideradas.

Na UFPI é importante uma análise profunda sobre os fatores que influenciam as percepções de gestores acerca de treinamentos, de modo que possam colocar em prática estratégias para atender melhor às necessidades dos servidores.

Na assertiva: a organização oferece ações de treinamento e capacitação para servidores do teletrabalho, as respostas obtidas com os gestores indicam uma polarização entre concordo mais ou menos (3), com 20% e concordo muito (4) 60%. A ausência de respostas em discordância ou concordância total sugere que há um reconhecimento significativo da afirmativa, mas ainda existem percepções diferentes entre os participantes.

Silva (2015), destaca que enfatiza que é de grande importância uma análise crítica das práticas de capacitação nas organizações. Pois essas ações de treinamento podem ser muito benéficas, porém a sua efetividade depende da adequação dos conteúdos, assim como da metodologia que se utiliza e da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Assim, alguns autores reconhecem que é muito relevante iniciativas de formação, mas que é preciso um aprofundamento, bem como as ofertas que existem precisam ser adequadas.

Considerando os resultados a questão abordada é relevante ao impacto positivo, mas nem todos a veem de forma absoluta, mas uma vez ressaltando que no âmbito da UFPI é preciso verificar fatores que podem influenciar nas percepções dos gestores, que podem levar a divergências de entendimentos, com estratégias para alinhar expectativas e experiências dos gestores, assim como dos servidores.

Mais uma questão foi apresentada para análise dos gestores, o suporte tecnológico oferecido para facilitar o trabalho presencial e o teletrabalho na UFPI é suficiente. Conforme os resultados, a maioria dos gestores concordam muito com a afirmação (4), contrastando com aqueles que discordam totalmente do que foi enfatizado (1) resposta de 20% dos pesquisados, mesma quantidade que assinalou que concorda mais ou menos (3) assumindo uma posição neutra. Essa distribuição sugere que, apesar de um consenso majoritário em favor da afirmativa, ainda existem percepções distintas entre os gestores, de modo que, possivelmente, reflete diferenças nas experiências individuais de cada um, no contexto da UFPI, é importante considerar as variações que ocorrem nas percepções dos gestores e de servidores para que sejam elaboradas políticas institucionais, contemplando suas diferentes perspectivas para que decisões sejam tomadas.

Conforme Nogueira e Patini (2022) o teletrabalho intensificou-se, sobretudo, a partir da pandemia de Covid-19, ganhando mais destaque, embora tenha se desenvolvido a partir da década de 1990, podendo ser visto como uma inovação na administração pública, de modo que se constitui uma maneira flexível de trabalho, que pode aumentar a eficiência, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pelas organizações. Mas, tanto ele quanto o trabalho presencial, necessitam de um suporte adequado, para que seja possível atender as demandas das organizações com eficácia e qualidade.

Dessa forma, no contexto da UFPI, é relevante que seja observado o suporte que é oferecido ao teletrabalho e ao trabalho presencial, pois a assistência é essencial para que os trabalhadores desenvolvam bem suas atividades, conseguindo alcançar impactos positivos para organização, mostrando como é relevante que haja as condições adequadas para que o trabalho seja proveitoso e benéfico as organizações e seus funcionários.

A afirmativa verificada logo em seguida pelos gestores foi de que a unidade fornece os recursos adequados para garantir a eficácia do trabalho, independente da modalidade, assim, observa-se, diante da afirmação de que a unidade disponibiliza os recursos que são necessários para o trabalho, seja ele presencial ou remoto, a maioria dos gestores concordam muito (4), 60%, enquanto 20% discordam totalmente (1), e 20% concordam mais ou menos (3) com o que foi afirmado. Dessa forma, percebe-se a existência de desafios no contexto da UFPI em relação

aos recursos disponibilizados para execução do trabalho, de modo que ainda que existam recursos eles podem não ser completamente adequados para todas as situações.

Nesse contexto, Silva (2015) destaca a relevância dos recursos para que o trabalho seja executado adequadamente, em que destaca os recursos modernos, pois a falta destes nas organizações podem limitar bastante o desenvolvimento das atividades e a qualidade dos serviços prestados.

Na UFPI esses dados reforçam a importância de avaliar continuamente as condições de trabalho e identificar falhas e, assim, poder sugerir melhorias, de modo que seja possível garantir que todos os servidores tenham acesso aos meios necessários para desempenhar suas funções de forma eficiente.

Logo em seguida mais uma afirmativa que os gestores avaliaram, referente a maior celeridade na entrega das atividades, em cumprir metas pelos trabalhadores que atuam no presencial, sobre a assertiva averiguada, a maioria dos gestores concorda pouco, 60% (2), seguidos daqueles que discordam totalmente (1), 20% e dos que concordam mais ou menos (3), também, 20%, não houve concordância positiva com a afirmação. Assim, há uma tendência majoritariamente negativa em relação a assertiva, seguida de posição intermediária.

Na perspectiva de Silva (2015) ambientes de trabalho presencial podem promover maior interação e colaboração teoricamente isso pode resultar em prazos de entrega mais ágeis, contudo, fatores como sobrecarga de trabalho, falta de infraestrutura adequada e até mesmo a qualidade das interações no ambiente de trabalho, podem comprometer resultados, gerando uma percepção negativa do trabalho presencial.

Assim, na UFPI a afirmação não foi amplamente aceita pelos gestores, de modo que pode indicar a existência de lacunas ou desafios no contexto do trabalho presencial, reforçando a necessidade de análise do cenário do trabalho presencial na instituição para encontrar ajustes estratégicos para a UFPI melhorar seus resultados.

Há uma maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime de teletrabalho, foi a afirmação que os gestores julgaram logo depois, percebe-se que os gestores se dividiram entre as respostas, com 20% concordando pouco (2), 40% responderam concordar mais ou menos (3) e 40% concordam muito. Não houve discordância total e nem concordância total com a questão. As respostas sugerem uma boa produtividade no teletrabalho, contudo a sua eficácia pode depender de fatores como a gestão, a autonomia dos servidores e a disponibilidade de recursos, sem respostas absolutas, não há um consenso quanto ao impacto do teletrabalho na agilidade da entrega de demandas.

Oliveira e Pantoja (2020), argumentam que a eficácia do teletrabalho possui múltiplos aspectos, de modo que não depende somente do ambiente de trabalho, mas também de fatores como, por exemplo, a gestão eficaz, a autonomia dos servidores e os recursos disponíveis.

Os dados fornecidos pelos gestores podem auxiliar a UFPI a avaliar estratégias para que seja possível aprimorar a eficiência do trabalho remoto, de modo que garanta o suporte adequado e mecanismos eficazes de acompanhamento da produtividade.

A seguir mais uma categoria de estudo traz respostas dos gestores quanto a aspectos que envolvem trabalho presencial e remoto no contexto da UFPI.

6.2.6 Percepções Diversas dos Gestores Quanto a Questões que Envolvem Trabalho

Neste item são consideradas diferentes percepções dos gestores acerca de aspectos que envolvem trabalho, considerando o regime presencial e o remoto, buscando evidenciar o entendimento de gestores da UFPI sobre esse universo.

Dessa forma, os gestores foram questionados sobre como acham que os servidores da UFPI se sentem emocionalmente, sendo que suas respostas são evidenciadas no gráfico 32, logo a seguir, lembrando que nessa questão os gestores puderam optar por mais de uma resposta:

Gráfico 8– Durante o Trabalho, como Você acha que os Servidores da sua Unidade se Sentem Emocionalmente



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Mediante os resultados observados no gráfico 8, percebe-se que os sentimentos mais citados pelos gestores foram "alegre" (60%), "satisfeito" (60%) e "produtivo" (60%), indicando, dessa forma, que a maioria dos gestores concebe um ambiente positivo de trabalho, acreditando que os servidores se sentem mais engajados e motivados.

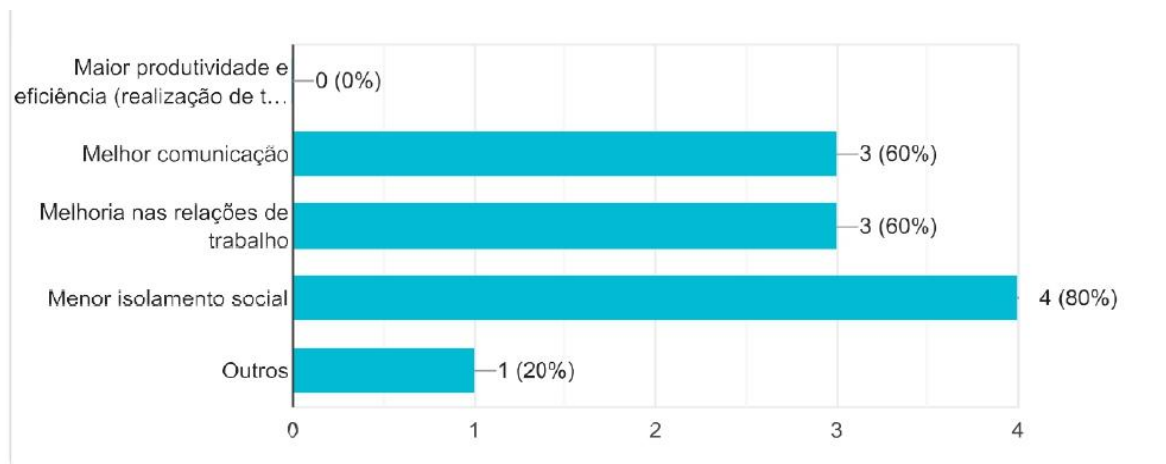
Contudo, sentimentos como sobrecarga (40%), cansaço (20%), sossego (20%) e pacificidade (20%), foram indicados, apontando para a coexistência de desafios e pressões na rotina de trabalho. Sentimentos negativos como tristeza, depressão, impaciência, tédio ou estresse, não foram citados pelos gestores, reforçando a ideia de que, mesmo diante de dificuldades, o clima organizacional predominantemente é percebido de forma positiva.

Keller *et al.* (2020), destaca que a satisfação no trabalho se relaciona cada vez mais com fatores como autonomia, flexibilidade e capacidade de adaptação, o que pode explicar a percepção positiva dos gestores sobre o ambiente organizacional da UFPI, pois esta vem vivenciando mudanças nas formas de trabalho que podem trazer características avaliadas positivamente pelos trabalhadores, favorecendo sua satisfação. No entanto, é preciso considerar que o cansaço que os gestores mencionam possivelmente se relacionam às novas exigências do trabalho, tanto o remoto quanto o presencial, exigindo estratégias institucionais para mitigar seus impactos.

Os dados podem auxiliar a UFPI a fortalecer estratégias que minimizem a sobrecarga e o cansaço, mantendo os fatores que contribuem para a satisfação e produtividade dos servidores.

Em seguida os gestores responderam sobre as vantagens e desvantagens do trabalho presencial, de modo que o gráfico 9 mostra as respostas dos gestores para a pergunta sobre quais as vantagens do trabalho presencial:

Gráfico 9 – Vantagens do Trabalho Presencial



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Acerca das principais vantagens do trabalho presencial, a maioria dos gestores considera a redução do isolamento social (80%) como o principal benefício da modalidade. Possivelmente os gestores consideram que a interação entre os servidores no ambiente físico é um fator que

contribuiu para um sentimento de pertencimento e troca de experiências, fortalecendo o trabalho em equipe.

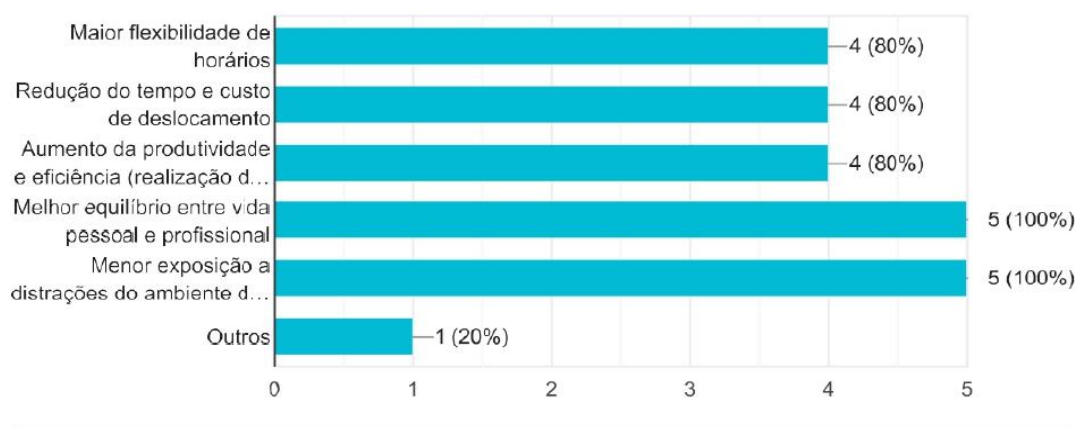
Ainda que a melhora na comunicação foi citada como vantagem do trabalho presencial por 60% dos participantes, o aprimoramento das relações de trabalho também foi mencionado por 60%, apontando que o contato presencial facilita o alinhamento de demandas e a colaboração entre os funcionários. Ao questionamento, nenhum gestor indicou produtividade e eficiência, algo que pode reforçar a percepção de que a modalidade remota não compromete a entrega de resultados das demandas apresentadas pela instituição. A opção “outros” foi escolhida por 20% dos gestores que justificaram não ver vantagens na modalidade de trabalho em ênfase.

Na perspectiva de Lima *et al.*, (2017) a interação face a face é muito importante para resultados positivos no trabalho, um ambiente organizacional colaborativo pode surgir dessa interação, sendo um ponto geralmente positivo dentro das organizações.

Esses resultados apontam para a importância de equilibrar os modelos de trabalho, para que seja possível preservar os benefícios da interação presencial sem, contudo, desconsiderar os ganhos de flexibilidade que o teletrabalho proporciona.

No gráfico 10, as vantagens do teletrabalho, conforme os gestores, são apresentadas:

Gráfico 10-Vantagens do Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

As vantagens mais citadas do teletrabalho pelos gestores foram melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (100%) e menor exposição a distrações do ambiente de trabalho (100%), mostrando o teletrabalho como um regime que proporciona maior autonomia e um ambiente mais propício à concentração.

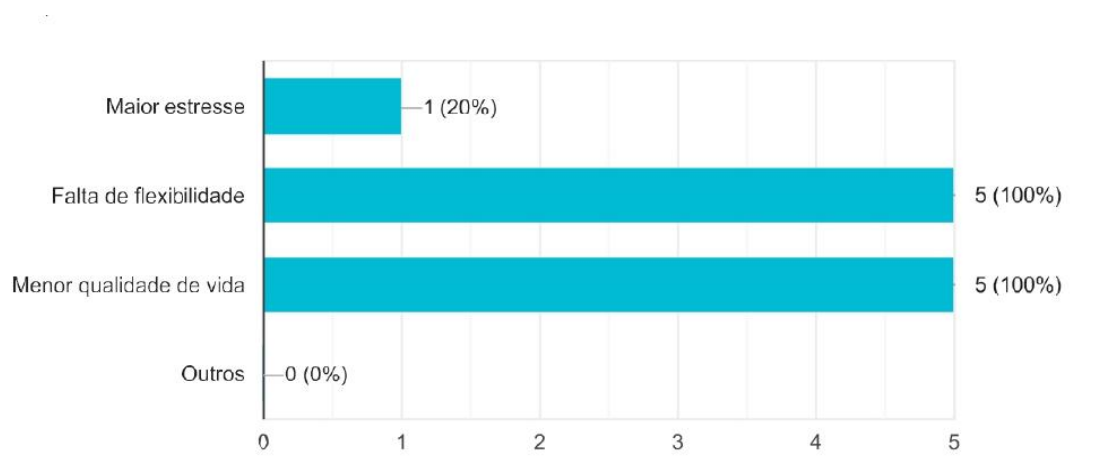
Outros fatores destacados por 80% dos gestores foram maior flexibilidade de horários, redução do tempo e custo de deslocamento, também mencionaram aumento da produtividade e eficiência, evidenciando que o teletrabalho é visto como uma solução que melhora a qualidade de vida dos servidores ao mesmo tempo em que mantém os níveis de desempenho, podendo até mesmo melhorá-los. 20% indicaram “outros” apontando com vantagem mais tempo com a família.

Aureliano e Queiroz (2023), compreendem que a modalidade teletrabalho contribui para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários públicos, mesmo entendimento de Silva (2015) que vê o teletrabalho de forma positiva, acreditando que este tem muitas vantagens para as organizações, podendo resultar em satisfação no âmbito organizacional.

É importante, assim, que a UFPI consiga aproveitar os benefícios do teletrabalho, estruturando modelos híbridos combinando produtividade e bem-estar.

No gráfico 11 os resultados quanto às desvantagens do trabalho encontram-se expressos:

Gráfico 11– Desvantagens do Trabalho Presencial



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

De acordo com o gráfico 11 a falta de flexibilidade foi apontada por 100% dos respondentes, assim como a menor qualidade de vida, que foi apontado pela mesma quantidade de gestores, como pontos negativos, sugerindo que o modelo presencial impõe restrições significativas à rotina dos trabalhadores, o que dificulta a conciliação entre a vida presencial e profissional. Ainda, 20% apontaram como desvantagem do teletrabalho maior estresse.

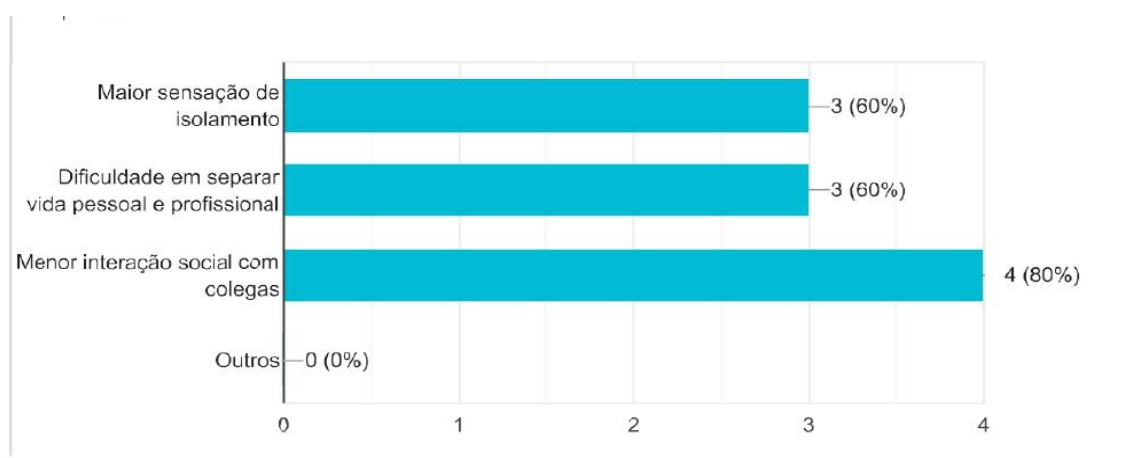
Silva (2015) argumenta que comumente a falta de flexibilidade e menor qualidade de vida são características negativas atribuídas ao trabalho presencial, sendo essas questões um

ponto crítico da modalidade de trabalho em questão, embora o teletrabalho também apresente desvantagens e seja preciso considerar vantagens e desvantagens dos dois lados.

A visão dos gestores é relativamente homogênea acerca das desvantagens do trabalho presencial, em que esses achados reforçam a necessidade de aprofundamento do tema, reconhecendo os impactos positivos e negativos das duas modalidades no contexto da UFPI.

Em seguida os gestores avaliaram as desvantagens do teletrabalho o que é exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 12 – Desvantagens do teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os gestores consideraram a menor interação social com os colegas a maior desvantagem do teletrabalho, sendo apontada por 80% dos respondentes, seguidos por 60% que citaram a maior sensação de isolamento, mesma quantidade que apontou a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. Não houve menção a qualquer outra desvantagem. Assim, o trabalho realizado fora da organização pode impactar o senso de pertencimento e a troca de experiências no trabalho, assim mesmo que o teletrabalho ofereça pontos positivos como a flexibilidade, maior autonomia, pode levar a desafios significativos, emocionais e organizacionais, da rotina. Sobre as desvantagens do teletrabalho Oliveira e Pantoja (2020) avaliam que a escassez de planejamento, infraestrutura tecnológica, jornada de trabalho, avaliação de desempenho, perda de contato com a equipe de trabalho são marcantes, sendo que precisam ser mitigadas, o que requer ações da gestão organizacional.

Diante desse contexto, todos os gestores apontaram que o modelo de trabalho ideal para a UFPI seria o trabalho híbrido, portanto, sem extremos, totalmente presencial ou remoto. Isso reforça a ideia de que um modelo equilibrado de trabalho que pode proporcionar flexibilidade,

interação social e produção. Ressalta-se que este entendimento está alinhado com a resposta da gestão superior da instituição.

A escolha pelo trabalho híbrido reflete os benefícios percebidos de ambas as modalidades, tanto a presencial, quanto a remota, o que possibilita os servidores usufruírem da autonomia do teletrabalho sem que percam as vantagens do contato presencial para colaboração e alinhamento de equipes.

Para a UFPI, o dado apresentado pode ser uma fonte estratégica importante na formulação de diretrizes institucionais, o que pode garantir um modelo organizacional capaz de atender às demandas da gestão e, ainda, dos servidores.

Assim, a análise da percepção dos gestores da UFPI a respeito do teletrabalho e do trabalho presencial mostrou que estes concebem benefícios e desafios significativos em ambas as modalidades. De modo que os resultados demonstram que o teletrabalho é amplamente reconhecido pela flexibilidade e equilíbrio entre a vida e profissional, pela produtividade, no entanto também apresenta desafios que se relacionam ao isolamento social e a separação entre vida profissional e pessoal. Na análise foi possível perceber que o trabalho presencial é valorizado pelos gestores devido a possibilidade de fortalecer a comunicação, contudo ele é visto como menos flexível e com um impacto negativo maior na qualidade de vida dos servidores.

Diante desse contexto, gestores apontaram de forma unânime o modelo híbrido como o ideal, o que sugere que a UFPI precisa buscar o equilíbrio entre os benefícios das modalidades presencial e remota, investindo em infraestrutura tecnológica e desenvolvendo políticas institucionais capazes de garantir o suporte tecnológico adequado. É essencial um planejamento estruturado para adaptação às novas dinâmicas do mundo do trabalho, em que é indispensável para o sucesso da implementação do PGD na UFPI.

Portanto, a percepção dos gestores acaba por reforçar que a Universidade Federal do Piauí precisa adotar estratégias que sejam capazes de potencializar as vantagens de cada modelo, minimizando suas desvantagens e garantindo um trabalho que seja sustentável e produtivo, é uma transformação e o caminho para ela está no investimento em infraestrutura tecnológica, na capacitação contínua de seus servidores, assim como no desenvolvimento de um alinhamento do serviço público com as demandas da contemporaneidade.

6.3 ANÁLISE DOS SERVIDORES

Após ter analisado as percepções da gestão superior e gestores da UFPI acerca do PGD, do impacto do teletrabalho e do trabalho presencial, esse item passa a examinar as respostas dos servidores que vivenciam de forma direta as dinâmicas e os desafios dessas modalidades de trabalho. A visão desses trabalhadores é essencial para que seja possível compreender como as mudanças no modelo de trabalho, têm impacto na produtividade, motivação, qualidade de vida e satisfação profissional.

Assim, neste capítulo são averiguados benefícios e dificuldades que os servidores enfrentam no regime de trabalho presencial e teletrabalho, assim como conhecer suas preferências em relação a essas modalidades, verificando se há convergências ou divergências entre as percepções dos gestores, gestão superior e servidores, possibilitando uma visão mais ampla a respeito dos impactos do PGD na UFPI.

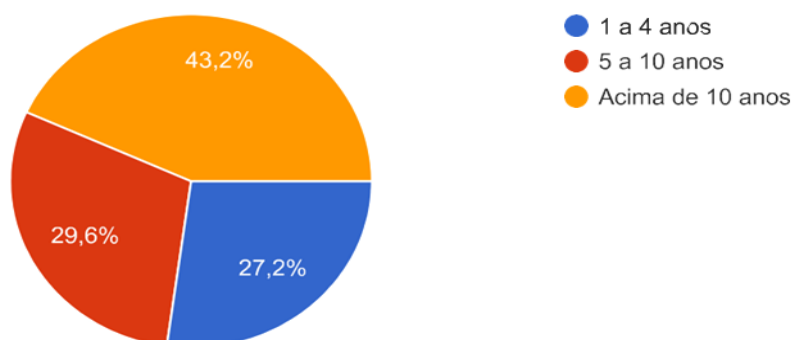
Com base nos dados coletados, o presente item traz uma análise estruturada em categorias temáticas, abordando diferentes aspectos, como infraestrutura, adaptação do teletrabalho, produtividade e qualidade de vida, dentre outros. Buscando oferecer subsídios para o aprimoramento das políticas institucionais, tornando o ambiente de trabalho mais eficiente e equilibrado para todos os envolvidos.

6.3.1 Perfil dos Servidores

A seção inicial deste estudo faz a apresentação dos servidores participantes da pesquisa, compreendendo quem são os respondentes, seus cargos, setor de atuação, tempo de serviço e faixa etária, dentre outros, aspectos importantes para interpretar suas percepções de forma mais conectada à realidade vivenciada pela UFPI.

No gráfico 13 pode-se observar o tempo de serviço na UFPI dos servidores:

Gráfico 13 – Tempo de Serviço na UFPI



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

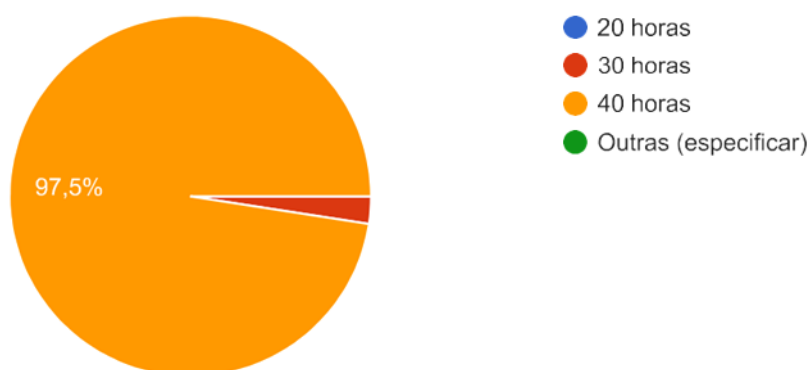
O gráfico 13 mostra que a maioria dos servidores já atua na UFPI há muito tempo, 43,2% disseram que já trabalham na instituição há mais de 10 anos, seguidos dos que atuam entre 5 a 10 anos, opção de 29,6%, aqueles que atuam entre 1 a 4 anos correspondem a menor parcela que respondeu a questão, 27, 2%. Indica-se um corpo técnico experiente e com uma vivência consolidada nas rotinas administrativas. Um panorama que, também, sugere que a maioria dos respondentes já presenciou diferentes fases e transformações na universidade, o que pode influenciar a sua percepção sobre modelos de trabalho.

Na perspectiva de Oliveira (2023) a vivência consolidada dos trabalhadores em uma instituição pode proporcionar uma perspectiva crítica e diferenciada a respeito da adoção de novas práticas organizacionais, como é o caso do teletrabalho. A experiência sugere familiarização com rotinas administrativas.

No contexto da UFPI é muito provável que os servidores puderam observar a evolução da gestão e as suas implicações no desempenho e bem-estar no trabalho, o que reforça a ideia de que sua percepção sobre o teletrabalho e outras inovações administrativas é moldada não apenas pelas suas vivências individuais, mas também pelas dinâmicas coletivas dentro da instituição.

Em seguida verifica-se a carga horária de trabalho:

Gráfico 14 – Carga Horária de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Em conformidade com o gráfico 14, 97,5% dos respondentes têm uma carga horária semanal de 40 horas, enquanto a minoria, 2,5% têm uma carga horária de 30 horas semanais. Os dados evidenciam que há uma predominância do regime de trabalho tradicional na

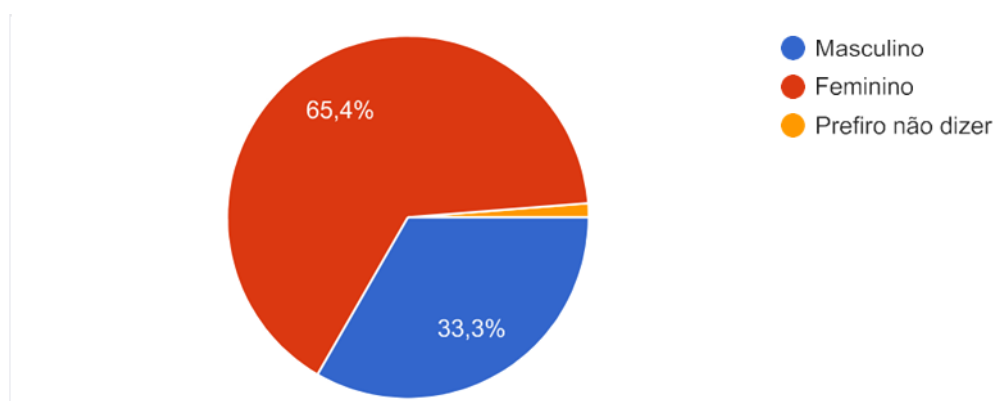
instituição, o que impacta percepções a respeito de cansaço, produtividade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Na perspectiva de Oliveira (2023) a carga horária tradicional de trabalho pode gerar desafios significativos, como cansaço, assim como a dificuldade em manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

A literatura tem enfatizado a introdução de modelos mais flexíveis de trabalho, que possam atender as necessidades individuais dos sujeitos, assim como é capaz de fortalecer a produtividade e a qualidade dos serviços que são entregues à comunidade acadêmica. A UFPI, assim, pode considerar a carga horária imposta, avaliando as percepções dos servidores sobre esse aspecto, a fim de que seja possível traçar estratégias para um melhor equilíbrio nas organizações.

O gráfico em seguida traz o resultado quanto ao gênero dos participantes:

Gráfico 15 - Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Observa-se a predominância do gênero feminino entre os respondentes, 65,4%, seguidos de 33,3% que se declaram do sexo masculino, uma pequena parcela optou por prefiro não dizer. Portanto, a composição da amostra pesquisada da UFPI é majoritariamente feminina, o que pode influenciar nas percepções a respeito de rotina de trabalho, conciliação com demandas familiares, dentre outros que se configuram como temas frequentes relacionados às questões de gênero no ambiente profissional.

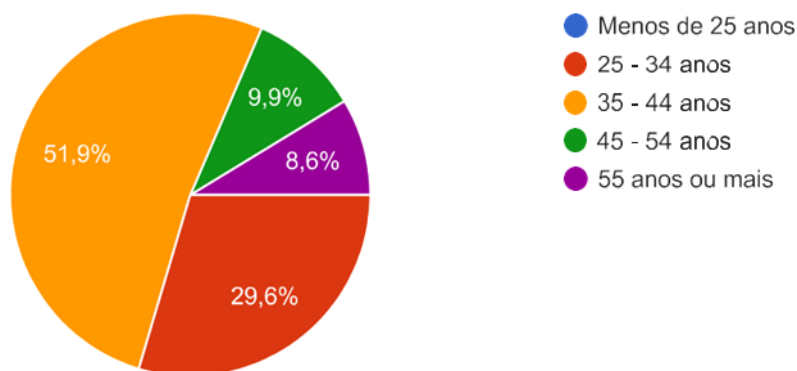
Silva (2015) destaca que as dinâmicas de gênero no trabalho estão interligadas às responsabilidades familiares, sendo que estas comumente recaem sobre as mulheres, o que pode

ter impacto em suas experiências de trabalho, assim como na percepção a respeito da carga horária de trabalho e flexibilidade.

O fato de a UFPI contar com mulheres em seu quadro de trabalho pode gerar desafios específicos que se relacionam a questões de gênero, como, por exemplo, a necessidade de políticas que auxiliem na conciliação entre trabalho e vida profissional. É essencial que a instituição busque compreender os aspectos de gênero que estão envolvidos no funcionamento da instituição.

A faixa etária é a questão expressa no gráfico 16, logo abaixo:

Gráfico 16 – Faixa Etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

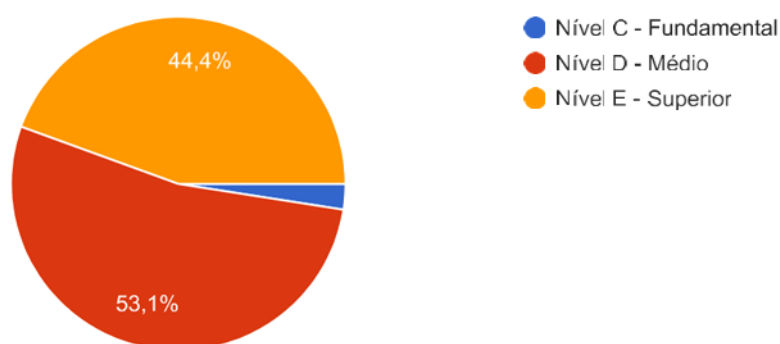
A maioria dos servidores, conforme expresso no gráfico 16, têm entre 35 e 44 anos de idade, 51,9%, seguidos daqueles entre 25 e 34 anos, logo depois aparecem os participantes entre 45 e 54 anos de idade, 9,9% e 8,6% têm 55 anos ou mais. Indica-se, assim, uma força de trabalho majoritariamente composta por adultos em fase ativa de carreira, o que também exerce influência sobre percepções de produtividade, demandas familiares e adaptação às tecnologias, questões centrais no contexto do teletrabalho.

No entendimento de Oliveira (2023) a faixa etária dos trabalhadores se liga de forma direta à sua capacidade de adaptação às novas tecnologias, assim como suas experiências em ambientes de trabalho. Desse modo, Oliveira (2023) avalia que os profissionais em fase ativa de carreira tendem a possuir uma maior familiaridade com as dinâmicas modernas de trabalho e, ao mesmo tempo, enfrentam desafios significativos para que possam conciliar as responsabilidades profissionais e familiares, apontando que, principalmente, no teletrabalho exige um equilíbrio entre esses dois aspectos.

A faixa etária é importante em relação a inovação tecnológica, por isso é importante políticas específicas em relação à faixa etária, pois esta pode influenciar a performance no trabalho, de modo que a UFPI precisa estar atenta a necessidade de políticas que considerem a faixa etária e sua relação com a adaptação às novas exigências no âmbito do trabalho.

Nesse contexto convém ressaltar que os servidores atuam em diferentes cargos, como Assistente Administrativo, Secretário, Bibliotecário, Pedagogo Auxiliar, dentre outros. De modo que o gráfico 17 apresenta, a seguir, a categoria/nível do cargo desses servidores.

Gráfico 17 – Categoria/Nível do Cargo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Conforme evidencia o último gráfico da categoria em análise, a maioria dos servidores tem nível médio de ensino, 53,1%, seguidos de 44,4% com nível superior de ensino, uma minoria (2,5%) tem nível fundamental de ensino. O perfil educacional aponta para um corpo técnico com formação consistente, podendo exercer influência na compreensão e adesão às novas tecnologias, assim como pode afetar as expectativas em relação à autonomia, capacitação e desempenho no teletrabalho. Convém ressaltar que a qualificação dos servidores, corresponde a um fator de grande importância para o sucesso da implementação de modelos mais flexíveis de trabalho.

Silva (2015) destaca que a qualificação dos servidores públicos pode ter um forte impacto na eficiência e aceitação das novas modalidades de trabalho, como, por exemplo, o teletrabalho, em que muitas vezes a resistência às mudanças nas entidades públicas podem ser superadas pelo conhecimento, pela capacitação dos servidores.

Assim, entende-se que a qualificação dos servidores é importante para implementação bem-sucedida de modelos de trabalho flexíveis. Bem como percebe-se que fatores, como faixa etária, gênero, dentre outros, influenciam na forma como inovações no trabalho são sentidas, bem como postas em prática.

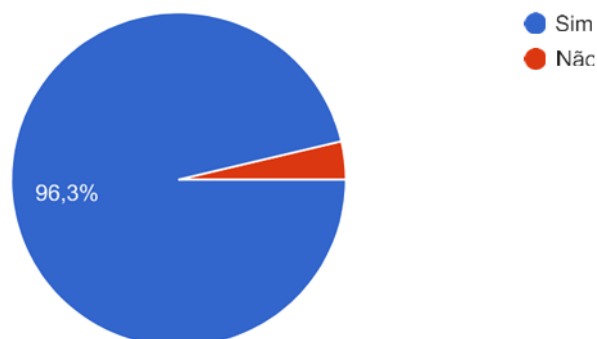
Dessa forma, o estudo prossegue discutindo a infraestrutura ou ferramentas para o teletrabalho.

6.3.2 Infraestrutura ou ferramentas para o Teletrabalho

Neste capítulo são apresentadas as percepções dos servidores quanto a infraestrutura ou ferramentas para o teletrabalho, considerando que essa modalidade exige mudanças nas organizações de trabalho, mas também condições materiais e tecnológicas adequadas, como, por exemplo, acesso à internet de qualidade, equipamentos funcionais, *softwares* apropriados e suporte técnico.

Dessa forma, é preciso compreender em que medida a UFPI oferece recursos necessários para que os servidores desempenhem suas atividades de forma remota com eficiência e conforto, verificando que avalia-se a estrutura que os próprios servidores possuem domicílios para que se realize o trabalho remoto.

Gráfico 18 – Possui Espaço Físico para o Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Conforme os resultados evidenciados no gráfico 18 a maioria dos trabalhadores possui espaço para o teletrabalho, 96,3%, sendo que apenas 3,7% disseram que não possuem esse espaço para que realize suas atividades. Dessa forma, percebe-se que os servidores contam com uma estrutura mínima necessária para que desempenhe suas atividades remotamente, o que é importante para adaptação ao teletrabalho.

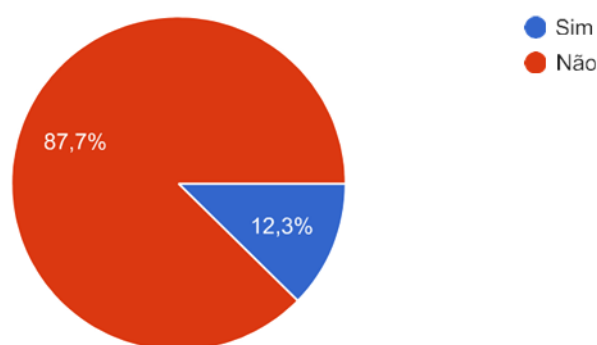
Janissek *et al.* (2016) afirma que a inovação na gestão das organizações requer a criação de um ambiente que seja adequado para realização do teletrabalho, isso é fundamental para

facilitar a transição dos trabalhadores para essa nova dinâmica de trabalho. O autor destaca que os espaços apropriados e recursos disponíveis para o desempenho de atividades remotas influenciam de forma direta a eficácia e a satisfação dos servidores, contribuindo para uma implementação mais bem-sucedida do teletrabalho.

Os resultados deste gráfico mostram que a maioria dos servidores já contam com uma estrutura física mínima para desempenhar suas atividades remotas, isso é importante para a adaptação ao modelo de teletrabalho, contudo, não se pode deixar de observar que uma pequena parcela ainda não dispõe dos recursos apropriados, evidenciando que existem desigualdades de condições, o que requer a formulação de políticas públicas no âmbito da UFPI.

Em seguida, o gráfico 19 mostra as respostas dos servidores em relação a se os servidores utilizam algum equipamento fornecido pela UFPI.

Gráfico 19– Utiliza Algum Equipamento Fornecido pela UFPI



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Conforme o gráfico 19, 87,7% dos servidores não utilizam equipamentos fornecidos pela UFPI, enquanto 12,3% afirmam que sim, utilizam equipamentos fornecidos pela UFPI. É um quadro que traz uma lacuna significativa no apoio institucional a modalidade remota de trabalho, equipamentos fornecidos pela UFPI são ausentes, isso pode impactar de forma direta a produtividade dos servidores, a equidade no trabalho e o conforto dos servidores, indicando a necessidade de que políticas mais estruturadas sejam postas em prática para garantir condições adequadas e justas para o regime de teletrabalho.

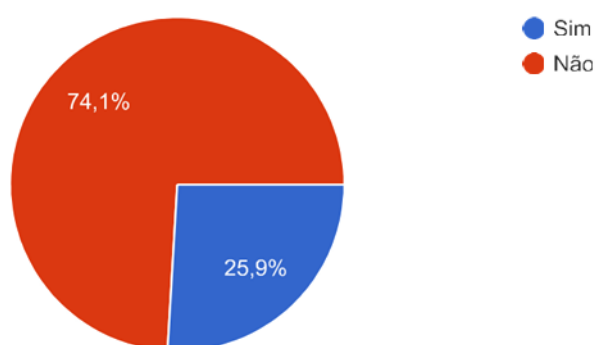
A falta de infraestrutura adequada é um dos pontos mais relevantes de discussão no âmbito do teletrabalho, conforme Silva (2015) isso inclui equipamentos tecnológicos adequados, mostrando-se como um desafio significativo para que o teletrabalho seja

implementado de forma eficaz. A ausência de recursos adequados compromete a produtividade dos servidores e afeta a qualidade do trabalho.

Assim, reforça-se a necessidade de um suporte tecnológico robusto para que a implementação do teletrabalho seja bem-sucedida, possibilitando que os servidores possam se adaptar à nova dinâmica de trabalho de forma confortável e eficiente.

Em seguida os servidores responderam se compartilham computador/notebook que utilizam no trabalho com outros membros de sua família, assim, tem-se o gráfico 20, logo abaixo:

Gráfico 20– Compartilha o Computador/Notebook que Utiliza para o Trabalho com Outros Membros da Família



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

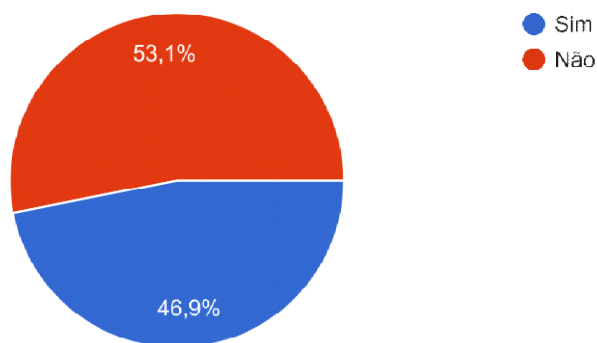
Mediante o exposto no gráfico 20, a maioria dos servidores não divide seu computador/notebook com outras pessoas, perfazendo um total de 74,1% dos respondentes, enquanto 25,9% afirmaram que sim, dividem seu computador ou notebook com membros de sua família. Embora seja a minoria que tem de dividir sua ferramenta de trabalho com outras pessoas, ainda é uma parcela significativa, merecendo atenção.

Silva (2015) entende que é essencial o suporte institucional ao teletrabalho, pois a ausência deste é um dos pontos que colaboram para que a modalidade sofra resistência por parte dos trabalhadores. Ressalta-se que os recursos tecnológicos adequados são essenciais para execução de forma eficiente das atividades do teletrabalho.

Assim, embora a minoria tenha afirmado o compartilhamento do instrumento de trabalho, corresponde a uma parcela, ainda, significativa, de modo que merece atenção institucional, porque revela que nem todos os servidores têm as condições ideais para o trabalho remoto.

Em prosseguimento ao estudo, questionou-se se houve mais gastos para realizar o teletrabalho, tem-se os resultados no gráfico 21, logo a seguir:

Gráfico 21– Houve Gastos a mais para Realizar o Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

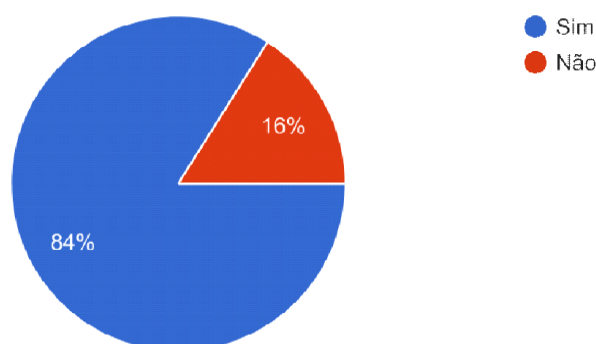
O Gráfico 21 revela que 53,1% dos servidores afirmaram ter tido gastos adicionais para realizar o teletrabalho, enquanto 46,9% disseram que não. O resultado mostra uma divisão bem equilibrada na pesquisa, porém há uma leve predominância de servidores que enfrentam custos extras. Dentre os gastos para realizar o teletrabalho, os servidores citaram a aquisição de materiais de escritório, notebook, pacote de internet mais rápida, muitos mencionaram aumento no gasto de energia elétrica.

Na perspectiva de Oliveira (2023) as condições de trabalho são fundamentais para garantir que o teletrabalho seja realizado adequadamente, de forma efetiva, reafirmando a adoção de novas práticas e ferramentas que sejam capazes de elevar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados nas organizações públicas.

Os dados provenientes desse questionamento reforçam a importância de a UFPI considerar mecanismos de compensação ou de apoio financeiro, em busca de minimizar o impacto econômico que o teletrabalho pode gerar para parte dos servidores, promovendo, dessa forma, uma adoção mais equitativa e sustentável dessa modalidade de trabalho.

Continuando a pesquisa com os servidores foi questionado se as ferramentas de trabalho que a UFPI fornece foram suficientes para que o teletrabalho fosse desenvolvido.

Gráfico 22– As Ferramentas de Trabalho Fornecidas pela UFPI Foram Suficientes para o Desenvolvimento do Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

O gráfico 22 mostra que 84% dos servidores afirmam que as ferramentas de trabalho fornecidas pela UFPI foram suficientes para que desenvolvessem o teletrabalho, enquanto 16% acreditam que estes recursos não foram suficientes. De modo que se sugere que há uma percepção majoritariamente positiva quanto ao suporte institucional, mas ainda há espaço para melhorias, principalmente padronizar a ampliação do acesso às ferramentas.

Oliveira (2023) enfatiza a necessidade de padronizar e ampliar as ferramentas de teletrabalho são fundamentais para que se possa maximizar a eficiência quanto a satisfação dos servidores. Uma abordagem que auxilia na superação das dificuldades encontradas e para harmonizar as práticas de teletrabalho dentro da instituição, levando a um desempenho geral mais produtivo.

Assim, mostra-se essencial que a UFPI possa garantir as ferramentas para que os teletrabalhadores cumpram suas tarefas adequadamente, de modo que atendam plenamente suas necessidades, sendo que esse acesso precisa ser ampliado e padronizado.

Dessa forma, compreendendo que a maioria dos participantes da pesquisa apontaram aspectos positivos quanto ao suporte ofertado pela UFPI ao seu trabalho, o estudo segue trazendo a percepção desses profissionais em relação ao teletrabalho.

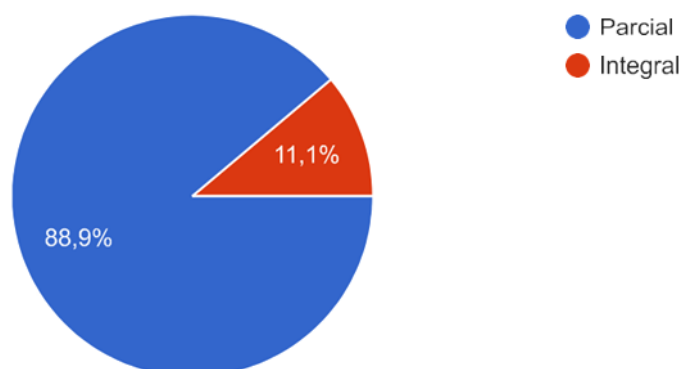
6.3.3 Percepção sobre o Teletrabalho

Na presente seção são discutidas as percepções dos servidores acerca do teletrabalho em que se considera os impactos sobre a produtividade, bem-estar, organização das tarefas e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, compreendendo como os servidores avaliam essa

modalidade, suas experiências, para que seja possível compreender melhor sentimentos e percepções acerca do PGD na UFPI.

Nessa categoria a primeira pergunta foi qual a modalidade de teletrabalho em que atuam, observando os resultados no gráfico 23:

Gráfico 23– Modalidade de Teletrabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

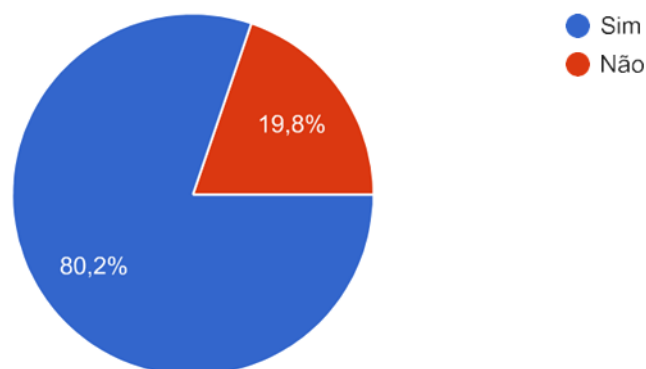
Conforme o gráfico 23, a maioria dos servidores atua no regime parcial de teletrabalho, 88,9%, enquanto a minoria, 11,1% atua de forma integral. De modo que se percebe predileção pelo modelo híbrido de trabalho, possivelmente porque ela combina as vantagens do trabalho presencial e remoto, sendo uma modalidade que pode oferecer maior flexibilidade, sem comprometer a interação social e a dinâmica organizacional, uma das alternativas mais viáveis para os servidores.

Na perspectiva de Aureliano e Queiroz (2023) cada vez mais o trabalho híbrido tem sido valorizado, os indivíduos percebem sua relevância e as organizações têm implementado mudanças organizacionais para que seja possível mitigar os desafios dessa modalidade e potencializar os resultados de sua implementação.

No contexto da UFPI é essencial compreender percepções, experiências dos servidores para que seja possível otimizar as práticas do trabalho remoto, sendo importantes ajustes nas políticas institucionais, superando limitações e conseguindo promover melhor qualidade na execução do trabalho.

Seguindo a pesquisa, o estudo verificou se no teletrabalho há um horário fixo para que as tarefas ou atendimento de um setor seja realizado. Logo abaixo, tem-se o gráfico 48 com os resultados:

Gráfico 24– No Teletrabalho tem Horário Fixo para Atendimento/ Execução das Tarefas do Setor



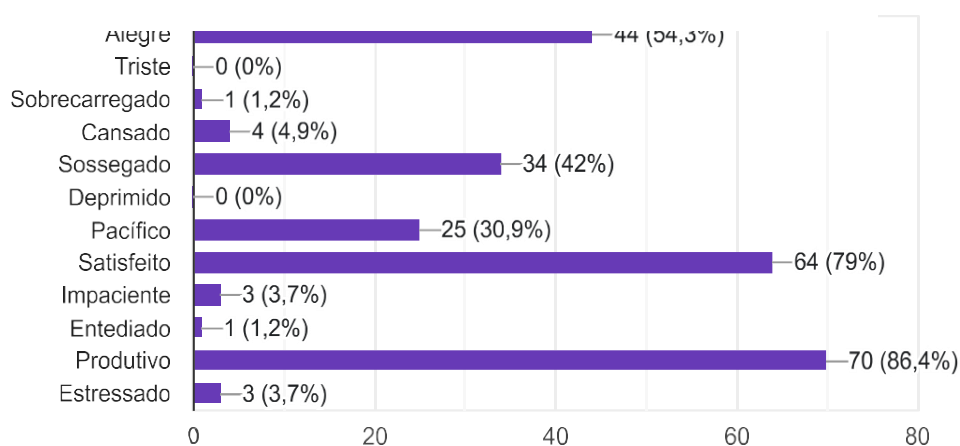
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

O gráfico 24 mostra que a maioria dos servidores afirmam ter um horário fixo para atendimento/realização de tarefas, 80,2%, enquanto 19,8% dizem não ter esse horário fixo. O resultado obtido demonstra que, em sua maioria, os servidores mantêm uma rotina organizada e estruturada, esse é um ponto importante de contribuição a uma melhor gestão do tempo e aumento da produtividade. Contudo, é preciso destacar que a presença de uma porcentagem que não adota horário fixo pode indicar a existência de certa flexibilidade, isso pode ser algo positivo se estiver alinhado às demandas pessoais e profissionais, desde que não comprometa os resultados do trabalho, pode ser um fator relevante para qualidade de vida dos servidores.

Silva (2015) a rotina organizada é muito importante para o teletrabalho, podendo ocorrer uma melhor gestão e incidir em resultados mais amplos, a disciplina temporal no ambiente de trabalho se mostra essencial para eficiência, para adequação às demandas do trabalho, cumprindo as demandas pessoais e profissionais. Já Aureliano e Queiroz (2023) acreditam que é importante considerar as necessidades individuais dos sujeitos, trazendo uma flexibilidade alinhada ao alcance de metas.

Assim, tem-se uma dualidade no que tange ao horário fixo no teletrabalho, pois este aspecto tanto pode ser negativo quanto positivo, dependendo de alguns fatores que garantam o alinhamento de trabalho e demandas.

O estudo segue com o gráfico 25, no qual os servidores apontaram como se sentem emocionalmente durante o teletrabalho:

Gráfico 25 – Como se Sente Emocionalmente Durante o Teletrabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

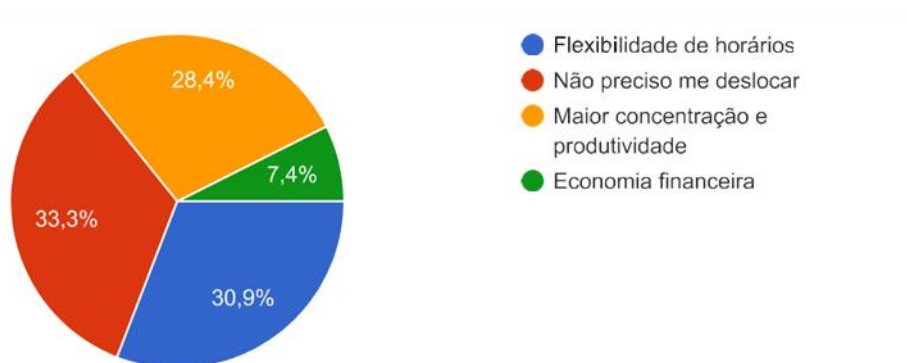
O Gráfico 25 mostra que os sentimentos predominantes entre os servidores da UFPI são produtividade, 86,4%, satisfação, 79% e alegria, 54,3%. Os dados em questão indicam uma avaliação positiva do teletrabalho bastante ampla, o que reforça a percepção de que o modelo contribui para o bem-estar emocional e a motivação profissional dos trabalhadores.

Contudo, sentimentos negativos como cansaço, 4,9%, impaciência, 3,7%, e estresse, 3,7% aparecem com pouca representatividade, o que indica que mesmo que entre uma parcela pequena de sujeitos, estes sentimentos estão presentes, sem que sejam predominantes na experiência do teletrabalho.

Maslach (2003) avalia que o bem-estar emocional no trabalho tem um significado muito relevante, podendo influenciar o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores, em um espaço em que as emoções positivas predominam a produtividade tende a ser maior, ainda assim é importante estar atento a presença de sentimentos negativos, estes devem ser mitigados ao máximo.

Esses resultados corroboram ideia de que, com condições adequadas, o teletrabalho pode ser uma alternativa eficiente e emocionalmente favorável aos servidores da UFPI, o que requer estratégias e políticas adequadas para que seja possível fazer com que essa modalidade de trabalho seja vantajosa para servidores e organizações, com resultados positivos e sentimentos satisfatórios.

Na continuidade do estudo os participantes apontaram qual julgam ser a principal vantagem do teletrabalho, tem-se os resultados no gráfico 26:

Gráfico 26– Principal Vantagem do Teletrabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

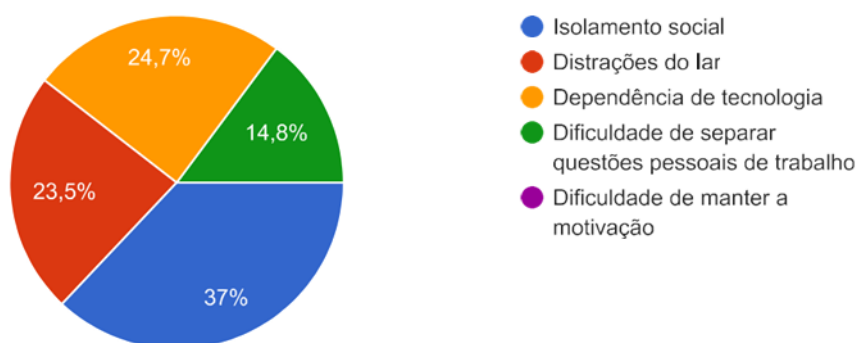
Conforme o gráfico 26 a principal vantagem apontada pelos servidores da UFPI é não precisar se deslocar até o local de trabalho, com 33,3% das respostas. Em seguida, destaca-se a flexibilidade de horários, que foi mencionada por 30,9%, e a maior concentração e produtividade, com 28,4%.

A economia financeira, embora seja uma vantagem frequentemente associada ao teletrabalho, foi mencionada por apenas 7,4% dos participantes. Os dados colhidos nessa questão mostram os dados considerados mais positivos em relação ao trabalho remoto, sendo que estes fatores impulsionam a produtividade no trabalho, a sua boa aceitação.

Esses dados revelam que os fatores relacionados à comodidade, autonomia e rendimento são os que mais influenciam positivamente a percepção dos servidores em relação ao regime remoto.

Na perspectiva de Silva (2015) fatores como redução de deslocamentos e conciliação entre vida profissional e pessoal, o que ajuda a reduzir a resistência a essa modalidade, de modo que podem gerar satisfação e produtividade, reduzindo custos que se relacionam ao deslocamento para o trabalho.

Após destacarem as vantagens do teletrabalho, foi mencionada a principal desvantagem da modalidade, conforme entendem os servidores:

Gráfico 27- Principal Desvantagem do Teletrabalho

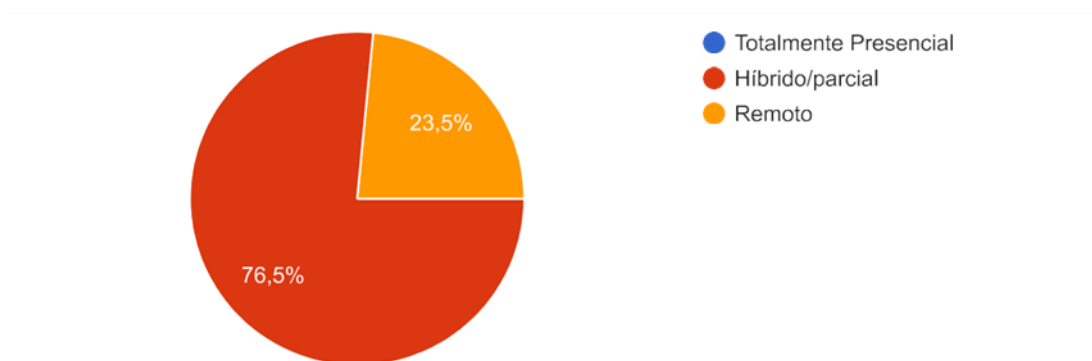
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Conforme pode-se observar no gráfico 27, os respondentes estiveram bem divididos em suas respostas, a maioria indicou o isolamento social, 37%, seguidos de 24,7% que apontaram a dependência tecnológica, as distrações no lar foram a resposta de 23,5% dos respondentes, dificuldade de separar questões pessoais de trabalho.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), mencionam que o teletrabalho pode apresentar algumas características negativas, dentre elas o isolamento social e a dificuldade em manter um equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, corroborando com os resultados encontrados na pesquisa. Ainda segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) as desvantagens do teletrabalho podem impactar a saúde mental dos trabalhadores, o que depende muito da dinâmica organizacional.

Esses dados requerem que a UFPI considere os desafios do teletrabalho e que tenha uma gestão atenta a essas questões, para que identifique os impactos negativos e já tome medidas a fim de minimizá-los.

Em seguida os servidores destacam o modelo ideal de trabalho conforme sua experiência, em que os resultados estão expressos no gráfico 28:

Gráfico 28- Após Experiência qual o Modelo Ideal de Trabalho

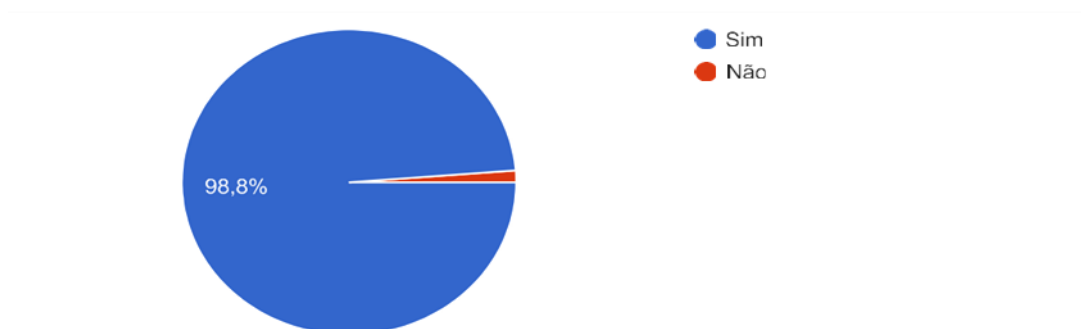
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A maioria dos servidores considera que o modelo híbrido é o ideal, 76,5% seguidos por aqueles que optaram pela modalidade remota, 23,5%. Ainda, ressalta-se que todos os servidores afirmam que seu desempenho no PGD foi bom.

Freitas (2008) menciona que a modalidade híbrida de trabalho tem tido uma visão bastante positiva pelo fato de que conseguindo um suporte adequado é possível manter uma boa performance independente do modelo de trabalho adotado. A administração pública vem se adaptando às novas demandas da contemporaneidade, enfrentando os desafios que se apresentam.

A escolha pelo modelo híbrido reforça a tendência de valorização autonomia e flexibilidade do modelo, sem que se deixe de usufruir dos benefícios do contato presencial, os servidores mostraram-se satisfeitos em relação a atuação no PGD, servindo de base de reflexões na UFPI para possível aprimoramento do modelo e expansão.

A questão seguinte trata da adaptação dos servidores ao PGD, em que no gráfico 29 tem-se os resultados para o questionamento acerca de como foi essa adaptação:

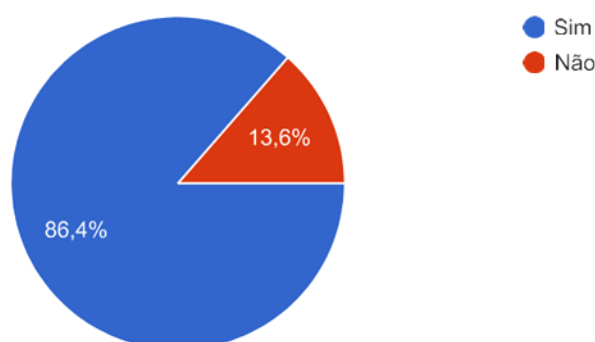
Gráfico 29-Adaptou-se Facilmente ao PGD

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

Como pode-se contemplar no gráfico 29 a maioria dos servidores afirmaram ter se adaptado facilmente ao PGD, 98, 8%, uma minoria respondeu não a essa questão, perfazendo 1,2% do total. Esse dado demonstra que o PGD teve uma aceitação significativa dos servidores da UFPI, o que sugere que a transição para novas formas de organização do trabalho ocorreu de maneira fluida e positiva para quase todos os participantes. A facilidade de adaptação pode estar relacionada ao suporte oferecido, bem como autonomia proporcionada e à compatibilidade do modelo com as rotinas e expectativas dos trabalhadores.

O modelo de trabalho remoto pode ter resultados positivos pelos benefícios que proporciona, de maneira que elementos como flexibilidade e autonomia competem positivamente para que a modalidade remota seja aceita, ações das instituições colaboram para que os desafios sejam mitigados e os pontos positivos reforçados (Nogueira; Patini, 2012).

Em seguida a questão foi se o PGD aumentou a criatividade dos servidores, no gráfico 29, enfatiza os resultados desse questionamento:

Gráfico 30– O PGD Aumentou sua Criatividade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

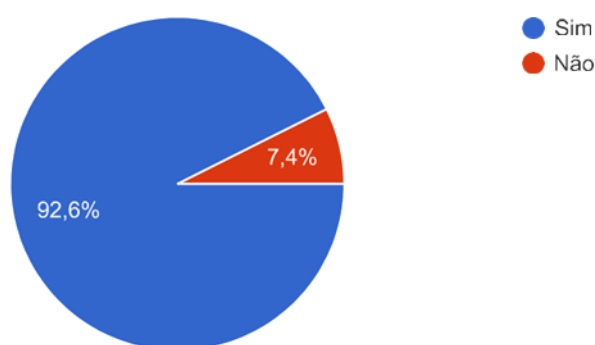
Conforme evidenciado no gráfico 30 os servidores mostram-se otimistas quanto a questão da criatividade no PGD, pois a maioria, 86,4% afirmaram que esta aumentou com a introdução do programa, enquanto 13,6% apontaram não como resposta à pergunta. Esses dados possivelmente estão relacionados a diferentes perfis profissionais ou dificuldades específicas de adaptação. Nota-se que predominou o otimismo sugerindo que o PGD contribui para estimular práticas criativas no desempenho das atividades.

Para Nilles (1997) as novas modalidades de trabalho têm potencial para estimular a criatividade e elevar a produtividade, o teletrabalho pode fomentar um ambiente propício a práticas criativas e a inovação, mesmo que algumas dificuldades de adaptação possam surgir nesse processo.

Assim, a UFPI tem muito a ganhar com o PGD, já que este tem estimulado a criatividade de seus funcionários, é importante saber utilizar esse ponto a favor de seu desempenho e produtividade, mantendo bons resultados e alcançando metas.

Em seguida os servidores responderam se o PGD os motivou e fez comprometerem com suas atividades, observa-se os resultados dispostos no gráfico 30:

Gráfico 31– O PGD Motivou e Fez Comprometer-se mais com suas Atividades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Quanto à motivação e comprometimento estimulados pelo PGD, os servidores foram ainda mais positivos, sendo que 92,6% afirmaram que o programa os motivou e os fez comprometer-se mais com as atividades que desempenham, apenas 7,4% responderam não a essa pergunta.

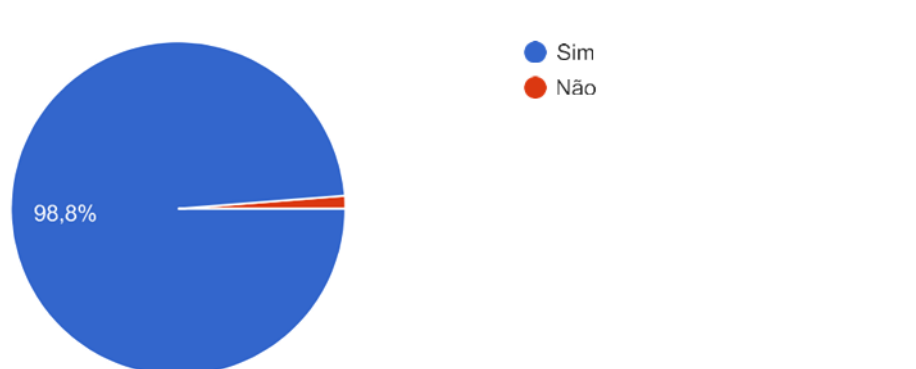
Conforme Silva (2015) a motivação dos servidores, seu comprometimento pode ser impulsionados por programas que favoreçam sua autonomia, que sejam flexíveis. O

teletrabalho bem estruturado pode levar a modernização da Administração Pública, assim como para o bem-estar dos trabalhadores, levando a um maior engajamento.

Os resultados alcançados reforçam a efetividade do PGD como estratégia de valorização do servidor e de aprimoramento da cultura de resultados, sendo que podem trazer excelentes resultados para a UFPI.

No gráfico 31 os resultados obtidos com a pergunta aos servidores se o PGD melhorou sua qualidade de vida:

Gráfico 32– O PGD Melhorou sua Qualidade de Vida



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A maioria dos servidores, 98,8% afirmaram que o PGD melhorou sua qualidade de vida, sendo que apenas 1,2% responderam não a essa questão. Ainda, é importante ressaltar que todos os servidores afirmam que a manutenção do PGD é importante para a UFPI. Assim como todos indicam o programa para servidores.

Aureliano e Queiroz (2023) discutem as transformações nas organizações de trabalho e os impactos que provocam nestas e em seus servidores, em que destacam que a eficiência e a eficácia, bem como a efetividade das organizações estão ligadas as percepções das pessoas frente às mudanças organizacionais.

Desse modo, na UFPI esse princípio torna-se evidente, pois a maioria dos servidores afirmam que houve melhoria em sua qualidade de vida com o PGD, destacando, assim, a importância de manter o PGD, iniciativa que foi bem recebida e que se mostra relevante para a satisfação no trabalho.

A seguir, a última categoria deste estudo destaca produtividade e eficiência do teletrabalho.

6.3.4 Produtividade e Eficiência

Neste item os servidores avaliaram a produtividade e eficiência mediante o teletrabalho, em que os dados discutidos buscam trazer uma compreensão de que forma essa modalidade de trabalho tem impactado, do ponto de vista dos servidores, a capacidade de entrega, cumprimento de prazos e metas, bem como a redução de interrupções, considerando, também, outros aspectos como economia de custos pessoais e institucionais, qualidade de vida e satisfação profissional.

Assim, foram feitas afirmações e os servidores escolheram entre as alternativas discordo totalmente (1), concordo pouco (2), concordo mais ou menos (3), concordo muito (4), concordo totalmente (5).

Quadro 2- Avaliação dos Servidores

Itens avaliados	DT	CP	CMM	CM	CT
O teletrabalho resultou em aumento na quantidade de tarefas que consigo concluir	0%	0%	0%	23,5%	50,6%
O teletrabalho facilitou o cumprimento de metas e prazos estabelecidos pela unidade	2,5%	0%	7,4%	32,1%	58%
Houve uma redução significativa de interrupções durante o trabalho, aumentando a continuidade das atividades	3,7%	3,7%	18,5%	21%	53,1%
Percebo que minha produtividade aumentou desde que comecei a atuar em teletrabalho	0%	3,7%	6,2%	28,4%	61,7%
O teletrabalho possibilitou uma redução nos meus custos pessoais	2,5%	2,5%	8,6%	17,3%	69,1%
A unidade conseguiu reduzir seus custos com implementação do teletrabalho	2,5%	3,7%	14,8%	30,9%	48,1%
Sinto uma melhoria na minha qualidade de vida com o modelo de teletrabalho	0%	0%	0%	13,6%	86,4%
O teletrabalho contribui para minha satisfação com o trabalho e ambiente profissional	0%	1,2%	0%	19,8%	79%
O suporte tecnológico oferecido pela UFPI é adequado para atender às necessidades do teletrabalho	7,4%	7,4%	25,9%	37%	22,2%
A unidade fornece recursos e suporte suficientes para garantir a eficácia do teletrabalho	9,9%	6,2%	27,2%	34,6%	22,2%
A entrega das atividades e o cumprimento de metas se tornaram mais ágeis com o teletrabalho	1,2%	0%	7,4%	28,4%	63%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Conforme os resultados, a maioria dos servidores percebe um aumento na quantidade de tarefas concluídas após passarem a atuar na modalidade teletrabalho. De modo que 50,6%

concordam totalmente com essa afirmativa (5), outros 23,5% concordam muito (4), assim somam-se 74,1% de respostas positivas. Percebe-se que uma minoria expressa discordância ou neutralidade referente a assertiva questão.

Aureliano e Queiroz (2023) destacam que o teletrabalho, se for bem estruturado e apoiado em políticas organizacionais adequadas, pode elevar a produtividade dos servidores públicos, pois o fato de possibilitar uma maior autonomia, flexibilidade e capacidade de concentração são fatores que favorecem o cumprimento de tarefas com mais agilidade e eficiência.

Dessa forma, o resultado que esses dados expressam mostram que para a maioria dos participantes, o regime remoto contribuiu de forma significativa para ampliar a produtividade, possivelmente porque permitiu maior concentração e autonomia na execução das atividades.

A assertiva seguinte foi de que o teletrabalho facilitou o cumprimento de metas e prazos estabelecidos pela unidade, demonstra-se que a maior parte dos servidores percebe que o teletrabalho contribuiu para facilitar o cumprimento de metas e prazos estabelecidos pela unidade. A opção concordo totalmente (5) foi marcada por 58% dos respondentes, já 32,1% optaram por concordo muito (4), o que totaliza 90,1% de avaliação positiva no que diz respeito a eficácia do teletrabalho nesse aspecto.

Apenas 7,4% tomaram uma posição intermediária (3) com concordo mais ou menos, e 2,5% discordaram totalmente (1). Quanto à opção “concordo pouco” (2) não houve nenhum registro. Os dados evidenciados sugerem uma percepção favorável ao teletrabalho, entendendo este como ferramenta de otimização da organização e da execução das tarefas dentro dos prazos definidos.

O resultado corrobora a ideia de que o teletrabalho, se for bem estruturado, é capaz de aumentar a autonomia dos servidores, favorecendo uma gestão mais eficiente do tempo, aspectos destacados por Oliveira e Pantoja (2020), que defendem que a flexibilidade do modelo remoto contribui diretamente para o comprometimento e a eficiência dos trabalhadores na administração pública.

A afirmativa seguinte expressava que houve uma redução significativa de interrupções durante o trabalho, o que aumentou a continuidade das atividades. Os dados relacionados à percepção dos servidores quanto à redução de interrupções durante o trabalho em regime de teletrabalho encontram-se dispostos, considerando que este fator pode influenciar de forma direta a continuidade e a produtividade das atividades.

Mais da metade dos participantes, 53,1%, concorda totalmente com a afirmativa (5), enquanto 21% concordam muito (4). Os resultados positivos chegam a 74,1% de concordância

significativa, sugerindo que o teletrabalho favoreceu um ambiente com menos distrações. A opção intermediária, com concordo mais ou menos (3) foi marcada por 18,5% dos servidores, enquanto 3,7% optaram por concordo pouco” (2) e outros 3,7% discordo totalmente (1).

Conforme os resultados evidenciados, para maioria dos servidores o ambiente de trabalho remoto tem proporcionado maior concentração e continuidade das tarefas, sendo que evita interrupções constantes, algo que é mais comum em ambientes de trabalho presenciais.

Na perspectiva de Oliveira e Pantoja (2020) o teletrabalho possibilita um maior controle do ambiente, permite que o trabalhador se organize de forma mais autônoma e eficaz, ainda evita que ocorram distrações e aumentando o foco nas demandas.

Considerando o contexto da UFPI, a percepção de que há menos interrupções no teletrabalho reforça o potencial desse modelo para que seja possível melhorar o desempenho e a fluidez do trabalho cotidiano.

Outra questão que foi avaliada pelos servidores trouxe a assertiva de que a produtividade aumentou desde que começou a atuar de forma remota. A maioria dos servidores percebeu um aumento em sua produtividade desde que começou a atuar na modalidade de teletrabalho. Os dados indicam que 61,7% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação (5), 28,4% concordam muito (4). De modo, que a afirmação positiva chega a quase 90% referente ao impacto do teletrabalho na produtividade.

Apenas 6,2% adotaram uma postura neutra (3) assumindo um concordo mais ou menos, e uma pequena parcela (3,7%) optou por concordo pouco (2) em relação a assertiva. Ressalta-se que nenhum servidor discordou totalmente da afirmativa.

Assim, os servidores têm uma forte percepção de ganho positivo com o teletrabalho, alinhando-se com os apontamentos de Rosenfield e Alves (2011), que destacam que o teletrabalho, transforma a dinâmica organizacional e, ainda favorece a autonomia e o foco dos servidores, isso é imprescindível para que resultados melhores sejam alcançados.

Na UFPI, o modelo remoto pode ser uma estratégia eficaz de modernização da gestão pública, os resultados indicam que o trabalho dos servidores tem sido mais produtivo, otimizando o desempenho individual e coletivo. A ampla maioria dos servidores, 69,1%, concorda totalmente (5) que o teletrabalho possibilitou uma redução nos seus custos pessoais. Esses servidores indicaram transporte e alimentação como os principais custos reduzidos. 17,3% concordam muito com a assertiva (4), totalizando 86,4% de afirmativa positiva em relação à economia gerada pela modalidade remota. Uma minoria se posicionou de forma neutra, 8,6%, discordo totalmente (1) foi escolha de 2,5%, mesma quantidade que respondeu concordo pouco (2).

Lindén e Oljemark (2018) argumentam que o teletrabalho reduz de forma significativa as despesas para os trabalhadores e para as organizações, para os trabalhadores minimiza gastos com deslocamentos diários e alimentação fora de casa.

Considerando o cenário da UFPI, os dados destacam que o teletrabalho promove ganhos em produtividade, assim como em qualidade de vida, contribuindo de forma concreta para o alívio financeiro dos servidores, esse é um aspecto relevante para ser considerado em futuras políticas institucionais.

Logo em seguida os servidores avaliaram a assertiva de que a unidade conseguiu reduzir seus custos com a implementação do teletrabalho. Observou-se que 48,1% dos servidores concordam totalmente que a unidade conseguiu reduzir seus custos com a implementação do teletrabalho (5), 30,9% concordam muito com essa afirmação (4), totalizando 79% de respostas positivas à assertiva. Já 14,8% adotaram uma posição neutra, concordo mais ou menos (3) e uma pequena parcela discorda totalmente, 2,5%, 3,7%, concordam pouco (2).

Dessa forma, os dados revelam que os impactos econômicos do teletrabalho para a instituição se mostram amplamente favoráveis, a adoção dessa modalidade parece estar beneficiando a instituição além dos seus servidores, constituindo-se como uma estratégia que pode ser favorável para a gestão pública.

Os dados dialogam com Silva (2015), afirmando que o teletrabalho possibilita uma reorganização dos recursos nas instituições públicas, podendo gerar economia com infraestrutura física, consumo de insumos e manutenção.

Pelo que é possível contemplar nesses dados, a experiência dos servidores da UFPI corrobora a ideia de que o modelo remoto quando bem estruturado contribui de forma positiva com a gestão mais racional e sustentável dos recursos públicos.

Logo a seguir a afirmação foi a de que se sentiu uma melhoria na qualidade de vida com o modelo de teletrabalho. Revela-se uma percepção positiva dos servidores no que tange o impacto do teletrabalho em sua qualidade de vida, foi um expressivo total de 86,4% dos respondentes marcaram a opção máxima (5), indicando que sentiram uma melhoria significativa com o modelo. 13,6% indicaram que concordam muito (4), dessa forma, predomina uma visão favorável acerca da qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho. Notas mais baixas não foram apontadas nessa assertiva.

Aureliano e Queiroz (2023) são autores que corroboram com esses dados, apontando que o teletrabalho desde que seja estruturado de forma adequada, bem planejado e com o suporte adequado, tende a proporcionar mais autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo que estes aspectos se relacionam à qualidade de vida no trabalho.

Considerando o âmbito da Universidade Federal do Piauí, os resultados representam um forte indicativo de que o PGD, ao estão trazendo impactos positivos, não apenas produtividade, de modo que reflete no bem-estar e na satisfação dos servidores, sendo um ponto que tem colaborado para uma melhor qualidade de vida, algo que é muito buscado na atualidade.

O teletrabalho contribui de forma significativa para satisfação com o trabalho e ambiente profissional foi outra assertiva que os teletrabalhadores avaliaram, o gráfico 64, 79% dos servidores atribuíram a concordo totalmente (5) à afirmação de que o teletrabalho contribui para sua satisfação com o trabalho e com o ambiente profissional. 19,8% dos servidores concordaram muito com a afirmação (4), e apenas 1,2% concordaram pouco (2), para essa questão não houve registros nas demais opções, discordo totalmente (1) e concordo mais ou menos. Portanto, percebe-se uma maior satisfação dos servidores com a modalidade de trabalho remoto.

Oliveira e Pantoja (2020) mostram que o teletrabalho pode favorecer a motivação e a satisfação dos trabalhadores, as características que apresenta, como, por exemplo, flexibilidade e autonomia, podem ser motivadoras.

No âmbito da UFPI, os resultados mostram que o PGD está promovendo eficiência e um ambiente satisfatório para os servidores, de modo que contribuem para o bem-estar organizacional, colaborando para que os servidores sintam mais satisfação ao realizar suas atividades.

Os resultados referentes a afirmação de que o suporte tecnológico oferecido pela UFPI é adequado para atender as necessidades do teletrabalho, revelando que a maior parte dos servidores avalia de forma positiva o suporte tecnológico que a UFPI oferta para o teletrabalho: 37% optaram por concordo muito (4), 22,2% concordam totalmente (5). Uma parcela significativa, 25,9% adotaram uma posição neutra, apontando que concordam mais ou menos (3), enquanto 7,4% discordam totalmente (1), mesma quantidade que concorda pouco.

Desse modo, os dados evidenciados no gráfico 65 denotam uma percepção geral de que o suporte tecnológico ofertado pela UFPI é razoável, contudo, a quantidade de servidores que apontou negativamente o suporte da instituição abre margem para melhorias. Reforçando, dessa forma, os apontamentos de Silva (2015), que destaca que, para a efetividade do teletrabalho, a organização precisa, fundamentalmente, oferecer recursos adequados, como, por exemplo, os equipamentos, conectividade e suporte técnico.

Portanto, a existência de uma parcela significativa de servidores que não avalia o suporte ofertado pela UFPI como totalmente satisfatório incida que a referida instituição precisa investir

de forma mais consistente em infraestrutura tecnológica, de modo que venha a garantir a equidade e a eficiência no desempenho das atividades remotas.

Os resultados da avaliação dos servidores quanto à afirmativa de que a unidade fornece recursos e suporte suficientes para que a eficácia do teletrabalho seja garantida, os servidores mostraram-se mais divididos ao avaliar essa assertiva, contudo, mostra que a maioria destes avalia de forma razoavelmente positiva os recursos e suportes oferecidos pela UFPI a fim de garantir a eficácia do teletrabalho. Assim, observa-se que 34,6% atribuíram concordo muito (4), a maioria, seguidos de 27,2% com posição mais neutra, concordo mais ou menos (3) e 22,2% com a concordo totalmente (5). No entanto, uma parcela considerável demonstra insatisfação, atribuindo 9,9% a discordo totalmente (1) e 6,2% concordo pouco (2).

Essa distribuição aponta que, embora exista uma percepção majoritária de que os recursos fornecidos são satisfatórios, ainda é significativa a lacuna que precisa ser preenchida. Nesse contexto, Oliveira (2023), acredita que a ausência de suporte adequado pode comprometer a eficácia do teletrabalho, bem como é capaz de gerar um sentimento de injustiça entre os servidores que atuam de forma remota.

Nessa conjuntura, acredita-se que a UFPI deve considerar investir de forma contínua em infraestrutura, sobretudo para que possa equiparar as modalidades presenciais e remotas, de modo que seja possível garantir um ambiente mais justo e produtivo para todos os colaboradores.

Na última assertiva avaliada pelos servidores contemplava-se que a entrega de atividades, assim como o cumprimento de metas se tornam mais ágeis na modalidade remota. Evidencia-se que 63% dos servidores atribuem concordam totalmente (5) com a afirmativa de que a entrega das atividades e o cumprimento de metas se tornaram mais ágeis com o teletrabalho. Seguidos de 28,4% que concordam muito (4), o que também indica uma percepção bastante positiva. Opções mais baixas tiveram pouca expressão nas respostas, com apenas 1,2% atribuindo discordo totalmente e 7,4% concordo mais ou menos (3).

Ao longo do estudo observou-se a tendência de que os servidores percebem o teletrabalho como um facilitador da produtividade e da eficiência, o que também é confirmado nessa questão. A melhoria na agilidade das entregas possivelmente relaciona-se à redução de interrupções, economia de tempo com deslocamento e maior autonomia na gestão do tempo, aspectos evidenciados em outros gráficos ao longo do estudo, que corroboram com os resultados desta última afirmativa.

Nesse ponto, Filardi, Castro e Zanini (2020), argumentam que o teletrabalho, pode potencializar os resultados organizacionais, desde que seja estruturado de forma adequada e

seja feito um alinhamento entre as ferramentas de trabalho, o perfil dos colaboradores e uma gestão eficaz.

Considerando a UFPI, os dados da questão reforçam que o PGD gera impactos positivos no desempenho dos servidores, e vem se mostrando uma alternativa viável e eficiente no âmbito da administração pública.

Dessa forma, a análise da percepção dos servidores técnicos administrativos da UFPI a respeito do teletrabalho no âmbito do PGD mostra de modo geral que os participantes consideram essa modalidade positiva no que tange a produtividade e eficiência do trabalho. Os dados colhidos e analisados indicaram que o teletrabalho proporcionou maior autonomia, flexibilidade de horários, redução de deslocamentos e aumento da qualidade de vida, estes fatores comumente são relacionados a um desempenho mais satisfatório nas tarefas diárias do trabalho, assim, conforme o que foi visto na análise dos dados dos servidores estes, em sua maioria sentem que tiveram uma melhoria significativa em sua qualidade de vida. A maioria dos servidores mostraram em sua resposta que conseguiram manter ou até elevar a sua produtividade trabalhando de forma remota, principalmente quando dispunha da infraestrutura adequada e de metas bem definidas, algo que é de suma relevância para que o teletrabalho ocorra com sucesso, mantendo ou elevando a produtividade, com sucesso, bem como gerando satisfação aos trabalhadores, proporcionando melhor qualidade de vida.

Por outro lado, deve-se considerar que desafios relevantes foram apontados nas respostas dos servidores, como a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, sensação de isolamento e limitações na comunicação com colegas e gestores. Esses pontos vêm sendo amplamente destacados nas discussões de estudiosos da temática, em que consideram que o teletrabalho é desafiante, sobretudo, pelo isolamento social e por dificuldades de comunicação, como visto ao longo do texto. Ainda, é preciso considerar que alguns servidores destacaram aumento na carga de trabalho e falta de suporte institucional, o que provoca impacto negativo em seu bem-estar.

Dessa forma, os resultados alcançados com a pesquisa mostram que, embora a maioria dos servidores veja o teletrabalho como uma inovação benéfica, sua efetividade se condiciona a fatores como planejamento institucional, clareza nas metas e suporte técnico e emocional aos servidores. Pode-se concluir que o teletrabalho, quando bem estruturado, tem potencial de elevar a produtividade no serviço público, contudo, é imprescindível uma atenção contínua a seus impactos humanos e organizacionais.

Finalizando a discussão acerca do PGD no âmbito da UFPI, é relevante fazer uma contextualização dos resultados que foram obtidos na pesquisa com a gestão superior, gestores

e servidores. Assim, os resultados que foram obtidos com a gestão superior, gestores e servidores da UFPI trazem percepções majoritariamente positivas no que se refere ao teletrabalho, contudo, nuances distintas são percebidas entre estes grupos. Gestão Superior e Gestores reconheceram ganhos de produtividade e eficiência institucional, concebem o teletrabalho como uma ferramenta estratégica capaz de modernizar a gestão pública. Apesar disso, enfatizaram em suas respostas a necessidade de que seja feito um monitoramento mais rigoroso, assim como uma definição clara de metas e a preocupação com a cultura organizacional. Ainda se destacou a importância do engajamento das equipes, para a perda de vínculo entre os servidores e a instituição não seja perdida, uma questão que é muito desafiante no âmbito do trabalho remoto.

Nesse contexto, os servidores técnicos administrativos, também reconhecem os benefícios do teletrabalho como a maior flexibilidade, autonomia e melhoria na qualidade de vida, mas apontaram dificuldades práticas mais evidentes, aparecem questões como o excesso de tarefas, a sobreposição entre vida pessoal e profissional, e um ponto muito relevante que é a carência de apoio técnico e institucional. É fundamental destacar que enquanto os gestores observam o teletrabalho sob a ótica dos resultados organizacionais e da governança, os servidores vivenciam de forma direta os impactos operacionais e emocionais que a modalidade remota de trabalho traz.

Dessa forma, considerando os resultados alcançados com os diferentes sujeitos envolvidos no âmbito do PGD a comparação indica que, embora haja consenso quanto ao potencial positivo do PGD, é necessário que ocorra um alinhamento entre expectativas, assim como oferecer suporte adequado para que os benefícios sejam equitativos, assim como sustentáveis entre todos os envolvidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo trouxe uma abordagem acerca da implementação do teletrabalho no âmbito da UFPI, através do PGD, com o intuito de compreender os impactos deste programa na produtividade, eficiência e qualidade de vida dos técnicos administrativos da instituição. A temática em questão está inserida no contexto das transformações organizacionais impulsionadas pelas tecnologias da informação e comunicação, bem como pela busca por modelos mais flexíveis e eficientes na gestão pública.

Em meio a essa conjuntura surge o teletrabalho, configurando-se como uma alternativa inovadora, em que os efeitos necessariamente devem ser avaliados diante das percepções dos diversos atores que se encontram envolvidos e dos resultados concretos obtidos com a sua implementação.

Isto posto, o estudo definiu como objetivo geral avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do PGD, a partir da perspectiva de servidores, gestores e da gestão superior. Para tanto, o estudo construiu cinco objetivos específicos que guiaram o trabalho, de modo que a análise permitiu confirmar a hipótese de que o teletrabalho, se for implementado adequadamente, com planejamento, metas claras e suporte institucional, contribui de maneira significativa para que ocorra melhoria da produtividade, assim da qualidade de vida dos servidores, bem como para que seja possível contemplar às demandas de modernização da gestão pública.

O primeiro objetivo específico, que buscou destacar as características do teletrabalho implantado na UFPI, foi contemplado por meio da revisão documental, bem como da aplicação de questionários aos servidores participantes do PGD. Foi possível observar que o teletrabalho foi implantado tanto em regime integral quanto parcial, direcionando seu foco para a flexibilização das atividades laborais, assim como uso intensivo TICs e, ainda, na gestão orientada a resultados. Essa iniciativa foi direcionada para alcançar a eficiência, mas refletiu também na preocupação com a qualidade de vida e motivação dos servidores. Dessa forma, a pesquisa constatou que a adesão ao teletrabalho ocorreu de forma expressiva, tendo uma boa aceitação por parte dos servidores e gestores.

Quanto ao segundo objetivo, apresentar a evolução histórica e o contexto atual dos programas de gestão de desempenho na educação superior brasileira, foi desenvolvido a partir de um referencial teórico amplo. Sendo possível constatar que o PGD, que encontra normatização no Decreto nº 11.072/2022, sendo que este faz parte de um movimento mais abrangente da modernização da administração pública, que sofreu influência dos princípios da

Nova Gestão Pública, assim como pela necessidade de aumentar a eficiência e a transparência na prestação de serviços à sociedade. A inserção do trabalho na modalidade remota representou um marco na flexibilização das relações de trabalho no setor público, acompanhando as transformações tecnológicas e organizacionais que já vinham ocorrendo no setor privado.

No que tange ao terceiro objetivo consistiu em quantificar a variação nos indicadores de produtividade dos técnicos administrativos da UFPI antes e durante o período de teletrabalho. Esse objetivo pode ser respondido através de uma análise estatística, sendo que os dados colhidos demonstraram que, para a maioria dos participantes envolvidos no estudo, a produtividade se manteve ou até mesmo foi potencializada no regime remoto. Mediante os dados colhidos maior foco, menos interrupções, economia de tempo com deslocamentos e um ambiente mais propício à realização das atividades foram vantagens da modalidade. Contudo, não se pode deixar de destacar que dificuldades pontuais foram observadas, como, por exemplo, a ausência de infraestrutura adequada em alguns casos, em outros denota-se o aumento da carga horária não planejado, pontos que carecem de maior atenção da gestão visando evitar sobrecarga e exaustão.

O quarto objetivo desta pesquisa, foi direcionado a destacar a relação entre a percepção de produtividade dos gestores e os indicadores objetivos, de modo que revelou convergências e algumas discrepâncias. Diante da análise realizada foi possível constatar que os gestores reconhecem o aumento da produtividade e da qualidade das entregas, mas apontam para o fato de que é necessário a existência de mecanismos mais robustos para monitoramento e avaliação do desempenho. Alcançando esse objetivo a pesquisa identificou que a efetividade do PGD depende da clareza dos planos de trabalho, bem como da definição de metas realistas e ainda da comunicação eficiente entre os membros da equipe. As percepções dos gestores, de forma mais geral, encontram-se alinhadas com as dos servidores, contudo têm um olhar mais direcionado à institucionalização e à governança do modelo remoto, enquanto os servidores estão mais ligados à qualidade de vida e ao bem-estar.

Em relação, ao quinto objetivo, avaliar o impacto do teletrabalho na qualidade dos produtos e serviços entregues pelos técnicos administrativos, a maioria dos respondentes mostrou acreditar que o PGD não comprometeu a qualidade das entregas. Ao contrário disso, houve uma percepção de melhora em alguns aspectos, como, por exemplo, a organização, foco e cumprimento de prazos. No entanto, a pesquisa trouxe uma alerta para a importância do acompanhamento contínuo, da definição de indicadores de qualidade e da escuta ativa dos servidores para que seja possível realizar os ajustes necessários. Ao finalizar a análise foi

possível compreender que o modelo do teletrabalho no âmbito da UFPI é promissor, mas exige aperfeiçoamentos para garantir sua sustentabilidade e eficiência.

Recomenda-se, a manutenção do PGD mediante o fortalecimento do regime híbrido, bem como aumentando o investimento em infraestrutura tecnológica, em capacitação contínua dos servidores, bem como gerencial para os gestores, isso é essencial para que se tenha resultados positivos nas instituições, elevando seu potencial. Ainda, recomenda-se a implementação de uma política de monitoramento e avaliação mais estruturada. Também, é importante a contar com a participação dos servidores na definição das diretrizes do programa, abrindo um espaço de escuta, de modo que seja possível ampliar o senso de pertencimento e de comprometimento com os resultados institucionais.

Dessa forma, o estudo conclui que o teletrabalho, através do PGD, consiste em uma oportunidade de inovação na gestão universitária e pública, para tanto precisa ser implantado com planejamento, monitoramento e foco nas pessoas. A experiência da UFPI vem sendo significativa para estruturação do trabalho na modalidade remota, de modo que este pode servir de referência para outras instituições que tenham interesse em adotar modelos semelhantes. A pesquisa contribui para o avanço teórico e para a prática da gestão pública, reforçando o papel do servidor como protagonista da eficiência e da inovação na administração pública.

Este estudo alcançou resultados expressivos, ainda assim esta pesquisa apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas. O estudo esteve circunscrito à realidade da UFPI, o que pode restringir a generalização dos achados para outras instituições públicas com características organizacionais distintas. Ainda, a coleta de dados baseou-se em instrumentos autoaplicáveis, o que pode ter influenciado as respostas devido à subjetividade das percepções individuais dos participantes. Outro aspecto limitante diz respeito à ausência de dados longitudinais, que permitiriam uma análise mais profunda dos efeitos do teletrabalho ao longo do tempo.

Diante dessas limitações, recomenda-se que estudos futuros ampliem a investigação para outras instituições de ensino superior e órgãos da administração pública, buscando uma visão comparativa dos impactos do teletrabalho em diferentes contextos. Sugere-se também a realização de pesquisas qualitativas com entrevistas em profundidade, que possam captar nuances subjetivas da experiência dos servidores com maior riqueza de detalhes. Ademais, investigações de caráter longitudinal e com maior abrangência amostral poderão contribuir para a consolidação de evidências mais robustas sobre a efetividade do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como política pública de modernização administrativa.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. p. 173-200.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C.. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, p. 511-533, 2017.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ALVES, D. A. de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. 247 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13577>. Acesso: 27 fev. 2024.
- ALVES, R. P.; GUIMARÃES, M. da G. V. Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **UFAM Business Review-UFAMBR**, v. 2, n. 3, p. 58-78, 2020.
- AURELIANO, F. E. B. S., QUEIROZ, D. E. As tecnologias digitais como recursos pedagógicos no ensino remoto: implicações na formação continuada e nas práticas docentes. **Educação em Revista**, v.39.2023.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 9. ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1990.
- BELMONTE, A. A. Problemas jurídicos do teletrabalho no Brasil. **Anuario de la Facultad de Derecho. Universidad de Extremadura**, n. 26, p. 295-311, 2008.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n.º 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 – Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativos à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 31 jul. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 10 nov. de 2023.
- BRASIL. Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo

Decreto-Lei n.º 5.452, de 1.º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6.º da Medida Provisória n.º 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3-4, 26 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 146, p. 21, 2020. Seção 1, p.21. Disponível em: < <https://bit.ly/3CuOd3m>>.. Acesso em: 15 set. 2022. BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria Nº 267, de 30 de abril de 2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 mai. 2021. Seção 1, p. 251. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 mai. 2022. Seção 1, p.5. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm>. Acesso em: 16 set. 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 21-28.

BRIDI, Maria Aparecida. **Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; POCHMANN, Marcio (Orgs.) A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia. Brasília: Gráfica e Editora Positiva; Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) e Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente, 2020.

BUSNELLO, R.; PALMA, E. A. **Teletrabalho**: o equívoco da sedução, a realidade por trás do véu | telework: the misconception of seduction, the reality behind the veil. **Revista de Direito**, Viçosa, v.10, n.01, p. 159-192, 2018.

CAMARGO, F. de O.; GUIMARÃES, K.M.S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

CARVALHO, J. F. S. et al. Inovações no setor público: relato de experiências. **Revista Cesumar-Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 24, n. 1, p. 197-219, 2019.

CAVALCANTE, Z. V; DA SILVA, M. L. S. A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia. in: EPCC – ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO

CIENTÍFICA, 7.,2011, Maringá, **Anais [...]**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: **SAGE**, 2017.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DARCANHY, M.V. **Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

DAUD, Muhammad. **Teletrabalho: Passado! Ou futuro?: Análise exploratória de práticas de SmartWorking que consubstanciam os benefícios do teletrabalho**. 2021. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. Instituto Universitário de Lisboa.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

DIAS, P. C.,; OLIVEIRA, H. M. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital: Teletrabalho, telemedicina e teleperícia. **Revista do Tribunal de Contas da União**, 151. 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1940>. Acesso em: 23.jun.2024.

DO TRABALHO, Tribunal Superior. Teletrabalho: O trabalho de onde você estiver. **Brasília: Distrito Federal**, 2020. Disponível em: < <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815%3E>>. Acesso em: 07.fev. 2024

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

FADUL, É. M. C.; SILVA, M. A. M. **Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e dos estudos organizacionais**. In: ENANPAD 2008 — Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.

FERNADES, L. da M. **A (r)evolução do teletrabalho: modalidade de contrato contemporânea**.2021.86 p. Dissertação (Mestrado em Solicitadoria, Especialização em Solicitadoria de Empresa) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2021.

FIGUEIREDO, E. et al. Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape. br**, v. 18, p. 28-46, 2020.

FINCATO, D. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 75, p. 58-72, 2019.

FIOLHAIS, Rui. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. **Gestão de Recursos Humanos**, p. 237-261, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. FONTANA, C. P. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, 2021.

FREITAS, S. R. de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAGLIA, M. A. V.; VON HUELSEN, P. G. The sixth wave of innovation: Artificial intelligence and the impacts on employment. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 11, n. 1, p. 3-17, 2020.

GUNTHER, L. E.; VILLATORE, M. A. C.; MARCUZZO, M. F. O teletrabalho como uma nova forma de organização de trabalho e os reflexos ocasionados durante a pandemia. **Revista Brasileira de Previdência**, v. 14, n. 1, p. 168-188, 2023.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HOFFMANN, F. **O teletrabalho e a nova competência da justiça do trabalho: um desafio aos direitos material e processual do trabalho**. In: Stolz, Sheila.; Marques, Carlos A. M. (Orgs.) Teletrabalho. São Paulo: LTr, 2017. p. 221-251

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **O que é governança corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 21 fev. 2024.

JANISSEK, J. et al. Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia**. Fortaleza, v. 7 n. 2, p. 49-66.

JARDIM, C. C. da S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTr, 2003.

KATTEL, R.; KARO, E. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate. **Institute for New Economic Thinking**, v. 4, 2016.

KELLER, A. C.; KNIGHT, C.; PARKER, S. K. **Boosting job performance when working from home: Four key strategies**. 2020. Disponível em: <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-ofInterest/ArtMID/19366/ArticleID/4623/Boosting-Job-Performance-When-Working-fromHome-Four-Key-Strategies>. Acesso em: 08 jan. 2024.

KETTL, D. F. **A revolução global: reforma da administração do setor público**. In: BRESSERPEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. p. 75-122.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD XX., 2017, Santa Catarina. **Anais [...]** Santa Catarina, 2017.p.1-17.

LINDÉN, A.; OLJEMARK, S. **Managing telework: investigating possibilities of telework for modern organizations**. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management. 2018. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1264518/FULLTEXT01.pdf>. Acesso: 6 fev. 2024.

MACHADO, P. S. X. DA C. T., Dimitri Augusto. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

MELLO, Á A. A.; Santos, S. A. dos. **Telework and virtual organizations: some business practices in the context of Brazil**. In: 2010's Telework. Buenos Aires, 2010. Proceedings... Buenos Aires, Telework, 2010. p. 1-16.

MENDES, R. A de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MIRANDA, F. S. M. P. A mudança do paradigma econômico, a Revolução Industrial e a positivação do Direito do Trabalho. **Revista Eletrônica Direito, Justiça e Cidadania**, v. 3, n. 1-2012, 2012.

MISOCZKY, M. C. A. **Uma defesa da reflexão teórica crítica na pesquisa e prática da administração pública**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORE, G.; BEADLE, R. In Search of Organizational Virtue in Business: Agentes, Goods, Practices, Institutions and Enviroments. **Organization Studies**, v. 27, n. 3, pp. 369-389, 2006.

MOORE, G.; GRANDY, G. Bringing morality back in: Institutional Theory and MacIntyre. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 2, p. 146-164, 2016.

MORENO, E. L. **O teletrabalho no serviço público federal: A percepção dos gestores do Tribunal Superior do Trabalho**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Universidade de Brasília/UnB. Brasília.p. 71, 2019.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereira e. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NOGUEIRA FILHO, J. de A. et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020.

NUNES, F. P. J. **TIC's, espaço e novos modos de trabalho em Portugal: usos do espaço e do tempo em contextos de teletrabalho**. 2007. 586 p. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade do Minho, Portugal, 2007.

OLIVEIRA, A. C. S. B. **A evolução do processo produtivo e as novas competências do trabalhador**. 2001. 283 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Educação/UNICAMP, Universidade Estadual De Campinas, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, C.E. de. **Inovação organizacional na indústria brasileira**. 2015. 144 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2015.

OLIVEIRA, G. F. de. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma instituição pública federal**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, 2023.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações, cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 1-12, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicasos no setor público brasileiro**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Gestão Pública), Universidade de Brasília. Brasília, p.122. 2019.

- OLSON, M. H. Trabalho remoto: mudando os padrões de trabalho no espaço e no tempo. **Comunicações da ACM**, v. 26, n. 3, pág. 182-187, 1983.
- DI MARTINO, V. **The high road to teleworking**. Geneva: ILO, 2001.
- PÉREZ, M P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.
- PETIT, F. N. W. **Primer piloto de teletrabajo en el sector público de Chile**. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.
- RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000.
- RAMOS FILHO, W.; NEVES, S. M. das. **Trabalho imaterial e teletrabalho: contradições e limites da sociedade informacional**. In: Stolz, Sheila.; Marques, Carlos A. M. (Orgs.) **Teletrabalho**. São Paulo: LTr, 2017.. p. 21-38.
- REIS, J. T. dos. **História do Trabalho e seu conceito**. 2002.
- ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.
- ROMITA, Arion Sayão. **Globalização da Economia e Direito do Trabalho**. São Paulo: Ltr, 1997.
- ROSA, A. P. da; ZINGANO, E. M. Pré-História: educação para a sobrevivência. **UNIASSELVI**, Revista Maiêutica, a. 1, n. 1, 2013. Disponível em: http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/ART_EaD/article/download/314/58 Acesso: 01 fev. 2024.
- ROSSATO, E. As transformações no mundo do trabalho. **Vidya**, v. 19, n. 36, p. 9, 2001.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**[online]. vol.54, n.1. p.207-233. 2011.
- ROSSATO, E. As transformações no mundo do trabalho. **Vidya**, v. 19, n. 36, p. 9, 2001.
- SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 2001. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
- SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.
- SALAZAR, C. C. El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas com discapacidad em Chile: Una gran carretera virtual por recorrer. **Revista Ciencia y Trabajo**, v. 19, n.25, p. 89-98, 2007.

SANTOS, Â. F. dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v.4, n. 3, p. 69-85, 2018.

SANTOS, A. F. dos. Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 848-857, 2017.

SANTOS, F. J. S. dos; SANO, H.. Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 33-48, 2016.

SANTOS, L.; ALCADIPANI, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzky. **Organização & Sociedade - O&S**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SANTOS NETO, A. F. dos. A Invenção da Ufpi: Elementos estruturantes e interfaces de poder. In: BARRETO, J. K. E. **Histórias de vários feitos e circunstâncias**. Teresina: Instituto Dom Barreto, 2001. p. 9-52.

SILVA, A. M. S. da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede. **Anais**. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf> Acesso em: 19 nov. 2023.

SILVA, M. A.; SANTOS, E. M. O impacto da transformação digital na gestão pública: uma análise das práticas de inovação em tempos de pandemia. **Serviço Social & Sociedade**, v.44, n.2, p.515-530.2022.

SILVA, N. **Transformação Digital, a 4ª Revolução Industrial**. Fundação Getúlio Vargas, FGV Energia, Caderno Opinião, Artigo, 2018. Disponível em: https://fgvenergia.fgv.br/sites/fgvenergia.fgv.br/files/coluna_opiniao_-_transformacao_digital.pdf. Acesso: 05 fev., 2024.

SILVA, T. F. da C. et al. Teletrabalho na pandemia de covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em administração? **Revista de Administração Unimep**, v.19, n.12,p.210-237,2022.

SMAHA, H. C. **Trabalho e família no contexto do teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. 2016. Disponível em: :<<http://www.sobratt.org.br/index.php/14062016>>. Acesso em: 15 set. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES -SOBRATT. **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e home office**. 2017. Disponível em:<https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

NASCIMENTO, S.A. C. M. **Flexibilização do horário de trabalho**. São Paulo: LTr, 2002

SOUZA, T. de.; MOREIRA, K. D; MARTINS, C. B. Teletrabalho: Um Segmento de Atuação para o Profissional de Secretariado. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 1, p. 1-17, 2018.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas - RECAPE**, v. 9, n. 3, p. 349- 375, 2019.

TELES, N.; CALDAS, J. C. Tecnologia e trabalho no século XXI: uma proposta de abordagem. **Cadernos do Observatório**. Centro de Estudos Sociais – Laboratório Associado Universidade de Coimbra, n.12, p. 1-35, 2019.

TONIOLO, Ê. J. **O Progresso Técnico na Idade Média**. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), Divisão de Astrofísica. v. 1, 2004. Disponível em: <http://www.das.inpe.br/~alex/Ensino/cursos/historia_da_ciencia/artigos/tecnica_na_idade_media_42.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2024.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Ato de Reitoria n.º 591/2022**, de 09 de junho de 2022. Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/2022/Atos_14_09_22_1.pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Teresina: EDUFPI, 2020, 349 p. Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/CCA/PDU/PDI_2020_2024_UFPI_vf3.pdf>. Acesso em: 20 setembro. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Relatório de Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal do Piauí (PGD/UFPI) – Etapa Piloto**. Teresina: COMISSÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD), 2023, 35 p. Disponível em: <<https://pgd.ufpi.edu.br/legislacoes>>. Acesso em: 19 fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Resolução CAD/UFPI n.º 88/2022, de 17 de outubro de 2022**. Estabelece os procedimentos a serem observados pelos servidores técnicos administrativos e servidores ocupantes de cargo de gestão em exercício na Universidade Federal do Piauí (UFPI) relativos à regulamentação e à implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UFPI. Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/2022/RESOLU%C3%87%C3%95ES_CAD_UFPI_85_a_88_2022.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VESCHI, Benjamin. **Etimologia de Trabalho**. Portal Etimologia, 2019. Disponível em: <<https://etimologia.com.br/trabalho/>> Acesso: 15 fev. 2024.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, Rio de Janeiro, p.23. 2020.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

VILLARINHO, K.P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, v. 40, 2016, **Anais...** Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos de uma sociologia compreensiva. 3 ed. Brasília: EdUNB, v. 1, 2000.

WOORTMANN, M. Teletrabalho no Serviço Público. **Publix Instituto, Brasília**, 2019. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/o-teletrabalho-e-a-pandemia-antes-durante-e-depois/>. Acesso em 05 jan. 2024.

ZANARDI, A. L. Transformação Digital na Indústria: 4ª revolução industrial. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 9, n. 1, 2019.

APÊNDICE I
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada **TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**, Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Edinara Conrado Lopes Florentino, discente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) e tem como objetivos analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Piauí acerca da adoção do teletrabalho após a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, apresentar a evolução histórica do trabalho, desde o seu surgimento e até o advento do teletrabalho, identificar as vantagens e possíveis desafios enfrentados pelos servidores com a adoção do teletrabalho na UFPI e contextualizar o Programa de Gestão e Desempenho e sua implantação na UFPI. Esta pesquisa tem por finalidade apresentar resultados que possam ser utilizados como ferramenta de gestão para aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade e/ou no serviço público federal. Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura desse termo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através do seguinte telefone Edinara Conrado Lopes Florentino, (89)99927-5983. Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina – PI, telefone (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br; no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e a tarde: 14h00 às 18h00. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e o (os) pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A pesquisa tem como justificativa a relevância dos estudos desta temática, a mudança de cenário e temporalidade, consideramos que o presente estudo se configura como uma ferramenta útil acerca das percepções dos servidores sobre o teletrabalho normatizado através do Programa de Gestão e Desempenho na UFPI. As questões apresentadas podem subsidiar decisões, melhorias e apresentar caminhos para otimização do PGD no serviço público. E para sua realização serão utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: aplicação de questionário semiestruturado com a utilização do *Google Forms*, contendo perguntas fechadas e abertas, dando a possibilidade de verificar a intensidade das respostas quanto compreender a subjetividade do sujeito pesquisado. O questionário deverá ser aplicado nos meses de agosto e

setembro de 2024 sendo respondentes os servidores da UFPI que aderiram ao PGD, nas modalidades teletrabaho parcial e teletrabalho integral.

Esclareço que esta pesquisa acarreta os seguintes riscos de desconforto por parte de alguns servidores em participar e a não permanência na pesquisa até o final em contraponto os dados fornecidos servirão como base para os resultados do relatório de pesquisa, com a produção de conhecimento sobre o teletrabalho na UFPI, além de propiciar aprimoramento do PGD, porém os mesmos serão contornados, ao máximo, com o sigilo dos nomes e outras informações pessoais.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, Eu ----- declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

- () Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;
- () Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
- () Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação;

Local e data: _____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO SERVIDORES

TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Prezado (a) Servidor (a) da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFPI, estando sob a responsabilidade da pesquisadora *Edinara Conrado Lopes Florentino*, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como *objetivo avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores.*

* Indica uma pergunta obrigatória

O questionário foi estruturado no Google Formulários, configurado para ser **respondido somente um vez e logado em conta de e-mail institucional da UFPI**. Registra-se que é possível desistir, retirando seu consentimento, a qualquer tempo, independente de justificativa.

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

*

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora

Edinara Conrado Lopes Florentino, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como objetivo *avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores*. A sua participação é voluntária e, portanto, você não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com a pesquisadora. Você tem o direito de decidir não participar do estudo, ou de resolver desistir da participação no mesmo a qualquer momento, sem nenhum dano, prejuízo ou constrangimento. Todas as informações obtidas em relação a esse estudo permanecerão em absoluto sigilo, assegurando proteção de sua imagem, de sua privacidade e respeitando valores morais, culturais, religiosos, sociais e éticos. Os resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos ou publicações científicas, porém sua identidade não será divulgada nestas ocasiões, nem serão utilizadas quaisquer imagens ou informações que permitam a sua identificação. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no seguinte endereço: Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Senador Helvídio Nunes de Barros-CSHNB Endereço: Rua Cicero Eduardo S/N Bairro: Junco CEP: 64.600-000 Cidade: Picos - PI, pelo celular (89) 9 9927-5983 ou e-mail institucional edinaconrado@ufpi.edu.br

Desde já, agradeço a sua contribuição.

Marcar apenas uma oval.

Declaro que li e concordo em participar da pesquisa.

Perfil do Servidor

2. Tempo de serviço na UFPI.*

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

3. Carga horária de trabalho: *

Marcar apenas uma oval.

- 20 horas *Pular para a pergunta 5*
- 30 horas *Pular para a pergunta 5*
- 40 horas *Pular para a pergunta 5*
- Outras (especificar) *Pular para a pergunta 4*

4. Favor especificar a sua carga horária de trabalho ***5. Gênero: ***

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer
- Outro:

6. Faixa etária:*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- 55 anos ou mais

7. Qual é o seu Cargo? *

.

8. Categoria/nível do cargo: *

Marcar apenas uma oval.

- Nível C - Fundamental
- Nível D - Médio
- Nível E - Superior

Infraestrutura ou Ferramentas para o Teletrabalho**9. Você possui um espaço físico para o teletrabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

10. Você utiliza algum equipamento fornecido pela UFPI? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. Você compartilha o computador/notebook que utiliza para o trabalho com outros membros da família? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. Houve gastos a mais para realizar o teletrabalho (por exemplo: acesso à internet, aquisição de equipamentos, móveis)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 13*

Não *Pular para a pergunta 14*

Seção sem título

13. Favor especificar quais foram os gastos. *

Seção sem título

14. **As ferramentas de trabalho fornecidas pela UFPI (por exemplo: sistemas, acessos online, Meet, Zoom) foram suficientes para o desenvolvimento do teletrabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Percepção sobre o Teletrabalho

15. **Qual sua modalidade de teletrabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

Parcial

Integral

16. **No teletrabalho, você tem horário fixo para atendimento/execução das tarefas do setor? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. **Durante o teletrabalho, como você se sente emocionalmente? (Pode marcar mais de uma):** *

Marque todas que se aplicam.

- Alegre
- Triste
- Sobrecarregado
- Cansado
- Sossegado
- Deprimido
- Pacífico
- Satisfeito
- Impaciente
- Entediado
- Produtivo
- Estressado

18. **Para você, qual a principal vantagem do teletrabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

- Flexibilidade de horários
- Não preciso me deslocar
- Maior concentração e produtividade
- Economia financeira

19. **Para você, qual a principal desvantagem do teletrabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

- Isolamento social
- Distrações do lar
- Dependência de tecnologia
- Dificuldade de separar questões pessoais de trabalho
- Dificuldade de manter a motivação

20. **Após esta experiência, qual modelo de trabalho ideal para você? ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Presencial
- Híbrido/parcial
- Remoto

21. **Seu desempenho no PGD foi bom? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

22. **Você adaptou-se facilmente ao PGD? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

23. **O PGD aumentou sua criatividade? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

24. **O PGD te motivou no trabalho e te fez comprometer-se mais com suas atividades?** *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

25. **O PGD melhorou sua qualidade de vida? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

26. **A manutenção do PGD é importante para a UFPI? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

27. **Indico o PGD para servidores ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Produtividade e Eficiência

Nesta seção, indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o teletrabalho, onde:

1. Discordo totalmente; 2. Concordo pouco; 3. Concordo mais ou menos; 4. Concordo muito; 5. Concordo totalmente.

28. **O teletrabalho resultou em aumento na quantidade de tarefas que consigo concluir.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

29. **O teletrabalho facilitou o cumprimento de metas e prazos estabelecidos pela unidade.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

30. **Houve uma redução significativa de interrupções durante o trabalho, aumentando a continuidade das atividades.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

31. **Eu percebo que minha produtividade aumentou desde que comecei a atuar em teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

.
.

32. **O teletrabalho possibilitou uma redução nos meus custos pessoais (ex.: transporte, alimentação).** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

33. **A unidade conseguiu reduzir seus custos com a implementação do teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

34. **Sinto uma melhoria na minha qualidade de vida com o modelo de teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

35. **O teletrabalho contribuiu para minha satisfação com o trabalho e ambiente profissional.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

36. **O suporte tecnológico oferecido pela UFPI é adequado para atender às necessidades do teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

37. **A unidade fornece recursos e suporte suficientes para garantir a eficácia do teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

38. **A entrega das atividades e o cumprimento de metas se tornaram mais ágeis com o teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE III

QUESTIONÁRIO GESTORES

TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
TELETRABALHO**

Prezado (a) Gestor (a) da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFPI, estando sob a responsabilidade da pesquisadora *Edinara Conrado Lopes Florentino*, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como *objetivo avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores.*

O questionário foi estruturado no Google Formulários, configurado para ser **respondido somente um vez e il institucional-mail institucional institucional** possível desistir, retirando seu consentimento, a qualquer tempo, independente de justificativa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora *Edinara Conrado Lopes Florentino*, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como objetivo *avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores*. A sua participação é voluntária e, portanto, você não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com a pesquisadora. Você tem o direito de decidir não participar do estudo, ou de resolver desistir da participação no mesmo a qualquer momento, sem nenhum dano, prejuízo ou constrangimento. Todas as informações obtidas em relação a esse estudo permanecerão em absoluto sigilo, assegurando proteção de sua imagem, de sua privacidade e respeitando valores morais, culturais, religiosos, sociais e éticos. Os resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos ou publicações científicas, porém sua identidade não será divulgada nestas ocasiões, nem serão utilizadas quaisquer imagens ou informações que permitam a sua identificação. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no seguinte endereço: Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Senador Helvídio Nunes de Barros-CSHNB Endereço: Rua Cicero Eduardo S/N Bairro: Junco CEP: 64.600-000 Cidade: Picos - PI, pelo celular (89) 9 9927-5983 ou e-mail institucional edinaconrado@ufpi.edu.br

Desde já, agradeço a sua contribuição.

1. *

Marcar apenas uma oval.

Declaro que li e concordo em participar da pesquisa.

Infraestrutura e Recursos

2. **Considera que a instituição possui recursos adequados para apoiar tanto o trabalho presencial da equipe quanto o teletrabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. **Quais equipamentos e recursos são fornecidos pela UFPI para a execução do trabalho presencial? (pode marcar mais de um)** *

Marque todas que se aplicam.

Computador

Acesso à internet

Mobiliário (mesa, cadeira)

Equipamentos de segurança (máscaras, álcool em gel)

Software de gestão e comunicação

Outros. Favor especificar na pergunta seguinte

4. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

.

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.

5. **Quais equipamentos e recursos são fornecidos pela UFPI para a execução do teletrabalho?** *

Marque todas que se aplicam.

- Computador
- Acesso à internet
- Mobiliário (mesa, cadeira)
- Equipamentos de segurança (máscaras, álcool em gel)
- Software de gestão e comunicação
- Outros. Favor especificar na pergunta seguinte

6. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.

Gestão da Equipe em Teletrabalho

7. **A equipe que está em teletrabalho possui horário fixo para atendimento/execução das tarefas?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. **Como você avalia a produtividade da sua equipe, em relação a execução de tarefas e cumprimento de prazos?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito baixa
- Baixa
- Média
- Alta
- Muito alta

9. **Como você avalia a interação social e as relações de trabalho na equipe?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito ruim
- Ruim
- Regular
- Boa
- Muito boa

Impacto do Trabalho Presencial

10. **Você acredita que o trabalho presencial impacta a qualidade de vida dos servidores?** *

Marcar apenas uma oval.

- Impacta Positivamente
- Impacta Negativamente
- Não causa impacto

Impacto do Teletrabalho

11. Você acredita que o teletrabalho impacta a qualidade de vida dos servidores? *

Marcar apenas uma oval.

- Impacta Positivamente
- Impacta Negativamente
- Não causa impacto

As frases abaixo se referem a vários tipos de comportamento ou ideias que as pessoas podem ter sobre o trabalho. Assim, pensando na sua equipe, leia cada frase com atenção e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Para responder, basta marcar o número que melhor represente seu grau de concordância com as frases escritas. Indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o trabalho.

1. Discordo totalmente 2. Concordo pouco
3. Concordo mais ou menos 4. Concordo muito 5. Concordo totalmente

12. O trabalho presencial promove maior produtividade na equipe, em relação a cumprimento de prazos e realizações de tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

13. O teletrabalho integral pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

14. **O teletrabalho parcial pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

15. **O trabalho presencial melhora as relações de trabalho na equipe.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

16. **O teletrabalho provoca isolamento social** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

17. **O trabalho presencial impacta positivamente a satisfação e motivação dos servidores.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

18. O teletrabalho torna os servidores mais motivados *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

19. O trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

20. O teletrabalho reduz os custos de uma instituição *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

21. O trabalho presencial gera menor isolamento social dos servidores. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

22. **Há melhoria percebida na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

23. **O trabalho remoto/teletrabalho melhora a qualidade de vida dos trabalhadores.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

24. **Há menos interrupções no trabalho dos servidores em regime presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

25. **O regime de teletrabalho permite executar as atividades com menos interrupções.**

*

26. **Há um nível adequado de cobrança percebido pela chefia sobre os servidores* em trabalho presencial.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

27. **É difícil cobrar produtividade dos trabalhadores na modalidade de teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

28. **Há uma maior satisfação geral dos servidores com o trabalho presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

29. **Demonstra uma maior satisfação no trabalho aqueles cuja a atividade é exercida no teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

30. **Os servidores não buscam comunicação fora do horário de trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

31. **Sua organização oferece ações de treinamento e capacitação para os trabalhadores presenciais.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

32. **A organização oferece ações de treinamento e capacitação para servidores do teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

33. **O suporte tecnológico oferecido para facilitar o trabalho presencial e o teletrabalho na UFPI é suficiente.**

*

34. **A unidade fornece recursos adequados para garantir a eficácia do trabalho independente de sua modalidade** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

35. **Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

36. **Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime de teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Percepção Emocional

37. **Durante o trabalho, como você acha que os servidores da sua unidade se sentem emocionalmente? (Pode marcar mais de uma opção)** *

Marque todas que se aplicam.

- Alegre
- Triste
- Sobrecarregado
- Cansado
- Sossegado
- Deprimido
- Pacífico
- Satisfeito
- Impaciente
- Entediado
- Produtivo
- Estressado

Vantagens e Desvantagens

38. **Para você, quais são as vantagens do trabalho presencial? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

- Maior produtividade e eficiência (realização de tarefas, cumprimento de metas e prazos).
- Melhor comunicação
- Melhoria nas relações de trabalho
- Menor isolamento social
- Outros

39. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

40. **Para você, quais são as vantagens do teletrabalho? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

- Maior flexibilidade de horários
- Redução do tempo e custo de deslocamento
- Aumento da produtividade e eficiência (realização de tarefas, cumprimento de metas e prazos)
- Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Menor exposição a distrações do ambiente de trabalho
- Outros

41. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.
.

42. **Para você, quais são as desvantagens do trabalho presencial? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

- Maior estresse
- Falta de flexibilidade
- Menor qualidade de vida
- Outros

43. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.
.

44. **Para você, quais são as desvantagens do teletrabalho? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

- Maior sensação de isolamento
 Dificuldade em separar vida pessoal e profissional
 Menor interação social com colegas
 Outros

45. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.
.

46. **Qual modelo de trabalho você considera ideal para sua unidade? ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Presencial
 - Híbrido/parcial
 - Remoto
-

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE IV

QUESTIONÁRIO REITOR

TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E GESTORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**PESQUISA MESTRANDO DE TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE**

Prezado (a) Reitor (a) da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFPI, estando sob a responsabilidade da pesquisadora *Edinara Conrado Lopes Florentino*, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como *objetivo avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores.*

O questionário foi estruturado no Google Formulários, configurado para ser **respondido logado em conta de e-mail institucional** e possível desistir, retirando seu consentimento, a qualquer tempo, independente de justificativa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "**TELETRABALHO E PRODUTIVIDADE: Uma análise da percepção de técnicos administrativos e gestores sobre a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí**". Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora *Edinara Conrado Lopes Florentino*, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFPI), sob orientação da pesquisadora Professora *Dr. Ana Keuly Luz Bezerra* e tem como objetivo *avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e eficiência dos técnicos administrativos em educação da UFPI, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnicos administrativos e gestores*. A sua participação é voluntária e, portanto, você não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com a pesquisadora. Você tem o direito de decidir não participar do estudo, ou de resolver desistir da participação no mesmo a qualquer momento, sem nenhum dano, prejuízo ou constrangimento. Todas as informações obtidas em relação a esse estudo permanecerão em absoluto sigilo, assegurando proteção de sua imagem, de sua privacidade e respeitando valores morais, culturais, religiosos, sociais e éticos. Os resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos ou publicações científicas, porém sua identidade não será divulgada nestas ocasiões, nem serão utilizadas quaisquer imagens ou informações que permitam a sua identificação. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no seguinte endereço: Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Senador Helvídio Nunes de Barros-CSHNB Endereço: Rua Cicero Eduardo S/N Bairro: Junco CEP: 64.600-000 Cidade: Picos - PI, pelo celular (89) 9 9927-5983 ou e-mail institucional edinaconrado@ufpi.edu.br

Desde já, agradeço a sua contribuição.

1. *

Marcar apenas uma oval.

Declaro que li e concordo em participar da pesquisa.

Infraestrutura e Recursos

2. **Considera que a instituição possui recursos adequados para apoiar tanto o trabalho presencial da equipe quanto o teletrabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. **Quais recursos você acredita que são mais necessários para melhorar a infraestrutura de trabalho na instituição? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

Equipamentos tecnológicos adequados (computadores, impressoras, etc.)

Acesso à internet de alta velocidade

Espaços de trabalho colaborativos

Suporte técnico eficiente

Outros

4. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.....

Experiência com Teletrabalho

5 **Você já implementou ou participou de alguma política de teletrabalho na sua instituição?** *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6. **Como você avaliaria a eficácia do teletrabalho em sua instituição?** *

Marque todas que se aplicam.

Muito eficaz

Eficaz

Pouco eficaz

Ineficaz

Vantagens do Teletrabalho

*

Na sua opinião, quais são as principais vantagens do teletrabalho para a instituição? (Marque todas que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

Aumento da produtividade

Redução de custos operacionais

Maior satisfação dos funcionários

Flexibilidade de horários

Melhora na eficiência e entrega de resultados

Outro

8. **Caso você tenha selecionado a opção "outro" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outro" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.
.

Desvantagens do Teletrabalho

9. **Quais desvantagens você percebe no teletrabalho? (Marque todas que se aplicam)** *

Marque todas que se aplicam.

- Dificuldade na comunicação entre equipes
- Sensação de isolamento dos colaboradores
- Dificuldade em manter a cultura organizacional
- Menos supervisão e controle sobre as atividades
- Diminuição da eficiência e da entrega de resultados
- Outros

10. **Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:** *

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.

Políticas e Suporte

11. A sua instituição possui políticas claras para o teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

*

12. Que tipo de suporte você acredita que é necessário para melhorar a experiência do teletrabalho? (Marque todas que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

- Suporte técnico remoto eficiente
- Equipamentos adequados (laptops, câmeras, fones de ouvido)
- Acesso à internet de alta velocidade
- Treinamentos sobre ferramentas e sistemas
- Políticas claras de segurança da informação
- Ferramentas de comunicação e colaboração online
- Outros

*

13. Caso você tenha selecionado a opção "outros" na pergunta anterior, favor especificar:

Se não tiver selecionado a opção "outros" preencha abaixo com XXX.

.
.
.
.

As frases abaixo se referem a vários tipos de comportamento ou ideias que as pessoas podem ter sobre o trabalho. Assim, pensando na sua Instituição, leia cada frase com atenção e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Para responder, basta marcar o número que melhor represente seu grau de concordância com as frases escritas. Indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o trabalho.

1. Discordo totalmente 2. Concordo pouco
3. Concordo mais ou menos 4. Concordo muito 5. Concordo totalmente

14. **O trabalho presencial promove maior produtividade na equipe, em relação a cumprimento de prazos e realizações de tarefas.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

15. **O trabalho remoto/Teletrabalho pode elevar a produtividade em relação ao trabalho presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

16. **O trabalho presencial melhora as relações de trabalho na equipe.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

.
.

17. **O teletrabalho provoca isolamento social.***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

18. **O trabalho presencial impacta positivamente a satisfação e motivação dos servidores.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

19. **O teletrabalho torna os servidores mais motivados ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

20. **O trabalho presencial reduz os custos operacionais da unidade/instituição. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

21. **O teletrabalho reduz os custos de uma instituição ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

22. **O trabalho presencial gera menor isolamento social dos servidores. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

23. **Há melhoria percebida na qualidade de vida dos servidores com o trabalho presencial.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

24. **O teletrabalho melhora a qualidade de vida dos trabalhadores. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

25. **Há menos interrupções no trabalho dos servidores em regime presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

26. **O regime de teletrabalho permite executar as atividades com menos interrupções.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

27. **Há um nível adequado de cobrança percebido pela chefia sobre os servidores em trabalho presencial.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

28. **É difícil cobrar produtividade dos trabalhadores na modalidade de teletrabalho.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

29. **Há uma maior satisfação geral dos servidores com o trabalho presencial. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

30. **Demonstra uma maior satisfação no trabalho aqueles cuja a atividade é exercida no teletrabalho.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

31. **Os servidores não buscam comunicação fora do horário de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

*

32. **Sua organização oferece ações de treinamento e capacitação para os trabalhadores presenciais.**

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

33. **A organização oferece ações de treinamento e capacitação para servidores do teletrabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

34. **O suporte tecnológico oferecido para facilitar o trabalho presencial e remoto na UFPI é suficiente.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

35. **A unidade fornece recursos adequados para garantir a eficácia do trabalho independente de sua modalidade.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

36. **Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime presencial.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

37. **Há maior celeridade na entrega das atividades e cumprimento de metas pelos servidores em regime de teletrabalho** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

38. **Qual modelo de trabalho você considera ideal para sua unidade? ***

Marcar apenas uma oval.

Totalmente Presencial

Híbrido

Remoto

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

