



**PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM TELETRABALHO DURANTE E  
APÓS A PANDEMIA DA COVID-19**

**PUBLIC SERVANTS' PERCEPTIONS IN TELEWORKING DURING AND AFTER  
COVID-19**

**Keylla Dantas**

Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB

[keylladantas@gmail.com](mailto:keylladantas@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-5489-4249>

**Janaina Piana**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

[janainapiana@utfpr.edu.br](mailto:janainapiana@utfpr.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-7765-3582>

**Fernanda Cavicchioli Zola**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

[fzola@utfpr.edu.br](mailto:fzola@utfpr.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-6412-0795>

**Fernando Thiago**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

[fernando.t@ufms.br](mailto:fernando.t@ufms.br)

<https://orcid.org/0000-0002-7947-0667>

---

**Resumo**

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho no setor público, levando muitas instituições a incorporá-lo permanentemente. Este estudo qualitativo propôs-se a analisar os principais desafios, vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como o uso das tecnologias da informação e comunicação nesse contexto, durante e após o período pandêmico. A pesquisa focou na evolução do teletrabalho na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) durante e após a pandemia, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise de dados secundários e análise de conteúdo. Os resultados destacam benefícios como flexibilidade de horários, melhoria na qualidade de vida, aumento da

produtividade, redução de custos operacionais e maior integração familiar. Contudo, também foram identificados desafios como a falta de treinamento, o isolamento social, os conflitos entre trabalho e vida pessoal e o descontrole da carga de trabalho. Com a implementação forçada do teletrabalho nas universidades federais durante a pandemia, e sua continuidade através por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), surgiram questões sobre a segurança psicológica dos servidores e a sustentabilidade do modelo. A pesquisa oferece insights relevantes para a gestão de pessoas no setor público, com foco na melhoria da implementação e na aceitação do teletrabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Administração pública; Universidade pública; Servidor público.

### **Abstract**

The COVID-19 pandemic accelerated the adoption of telework in the public sector, leading many institutions to incorporate it permanently. This qualitative study aimed to analyze the main challenges, advantages, and disadvantages of telework, as well as the use of information and communication technologies in this context during and after the pandemic. The research focused on the evolution of telework at the Office of Planning and Budget (PROPLAN) of the Federal University of Southern Bahia (UFSB) during and after the pandemic, using semi-structured interviews, analysis of secondary data, and content analysis. The findings highlight benefits such as schedule flexibility, improved quality of life, increased productivity, reduced operational costs, and greater family integration. However, challenges were also identified, including lack of training, social isolation, conflicts between work and personal life, and loss of control over workload. With the forced implementation of telework in federal universities during the pandemic and its continuation through the Management and Performance Program (PGD), concerns have emerged regarding the psychological safety of employees and the sustainability of the model. The research offers practical and empirical insights relevant to human resource management in the public sector, with a focus on improving the implementation and acceptance of telework.

**Keywords:** Teleworking; Public administration; Public university; Public servant.

## **1. Introdução**

O teletrabalho tem se tornado cada vez mais presente no mundo profissional,

impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças nas relações de trabalho (Mouratidis & Papagiannakis, 2021). A pandemia de Covid-19, infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 ocorrida entre março de 2020 e maio de 2023 (OPAS, 2023), acelerou essa tendência, forçando muitas empresas a adotarem o trabalho remoto de forma abrupta (Mouratidis & Papagiannakis, 2021; Soler *et al.*, 2023; Schmitt *et al.*, 2021; Blázquez *et al.*, 2023). Essa mudança repentina trouxe consigo uma série de impactos, tanto positivos quanto negativos, que demandam uma análise cuidadosa.

Entre os benefícios do teletrabalho, destaca-se a redução do tempo e dos custos com deslocamento (Kalter *et al.*, 2021; Sepanta & O'Brien, 2023; Filardi *et al.*, 2020), contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores por meio da liberação de tempo para atividades pessoais e da redução do estresse associado ao deslocamento (de Abreu e Silva, 2022; Sepanta & O'Brien, 2023). A maior flexibilidade na organização da jornada de trabalho também é um ponto positivo, permitindo uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, especialmente para aqueles com responsabilidades familiares (de Abreu & Silva, 2022; Okubo, 2022; Sepanta & O'Brien, 2023; Prince *et al.*, 2024; Filardi *et al.*, 2020). Kasztelan (2021) e Arisaktiwardhana (2021) abordam a vantagem relacionada à redução da poluição. Além disso, alguns estudos indicam um aumento da produtividade em determinadas tarefas, especialmente aquelas que exigem maior concentração e foco (Okubo, 2022; Kalter *et al.*, 2021; Schmitt *et al.*, 2021). No entanto, é importante ressaltar que a relação entre teletrabalho e produtividade é complexa e pode variar de acordo com diversos fatores, como as características individuais dos trabalhadores, o tipo de tarefa e o ambiente de trabalho em casa (Schmitt *et al.*, 2021).

Por outro lado, o teletrabalho também apresenta desafios. O isolamento social é um dos principais problemas, podendo levar a quadros de solidão, ansiedade e depressão (Schmitt *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021; Windeler *et al.*, 2017; Nowrouzi-Kia *et al.*, 2024; Filardi *et al.*, 2020). Além disso, a falta de uma infraestrutura adequada em casa, como equipamentos e conexão à internet, pode comprometer a produtividade e gerar frustração (Schmitt *et al.*, 2021; de Abreu & Silva, 2022; Filardi *et al.*, 2020). A dificuldade em delimitar o espaço de trabalho e o espaço pessoal também é um desafio comum, podendo levar à sobrecarga e ao esgotamento profissional (Nowrouzi-Kia *et al.*, 2024).

A pandemia de COVID-19 acelerou a transição para o teletrabalho em inúmeros setores, incluindo o serviço público, que precisou repensar suas práticas de trabalho e buscar soluções para garantir a continuidade dos serviços.

No Brasil, a Administração Pública Federal implementou o trabalho teletrabalho conforme a Portaria n.º 356 e a Instrução Normativa n.º 19, ambas de março de 2020. E, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), criado no contexto de um esforço para implementar uma nova agenda de gestão pública no Brasil por meio da estratégia de Reforma do Estado Federal (1994-2002), foi fundamental para acelerar a implementação do teletrabalho no governo federal durante a pandemia (Silva & Rosa, 2023). Apesar dos desafios de implementação, o PGD demonstrou a capacidade do governo brasileiro de se adaptar rapidamente a novas formas de trabalho e, segundo Silva e Rosa (2023), os bons resultados do uso do PGD devem durar além da pandemia, mas requerem normas e diretrizes para sua implementação segura e eficaz.

Portanto, a COVID-19 acelerou um processo que já estava em curso e impulsionou a literatura sobre teletrabalho tanto na esfera pública quanto privada. Ainda existem lacunas importantes a serem exploradas. Uma lacuna relevante diz respeito à falta de estudos longitudinais que investiguem os impactos do teletrabalho a longo prazo, especialmente em estudos que se dedicam a analisar o período pós-pandemia, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. A maioria dos estudos existentes se concentra nos impactos imediatos do teletrabalho durante a pandemia.

Além disso, são escassas as investigações empíricas aprofundadas sobre a experiência concreta de setores específicos da gestão pública brasileira que desempenham funções estratégicas, como a PROPLAN/UFSB. Esta pesquisa contribui para preencher esta lacuna importante, oferecendo informações práticas que podem contribuir com o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e transformação digital.

Neste contexto, a pergunta norteadora desta investigação constitui-se em: Quais foram os principais desafios, vantagens, desvantagens e formas de uso de TICs no teletrabalho, na percepção dos servidores da PROPLAN/UFSB, durante e após a pandemia da COVID-19? Diante disso, a presente pesquisa busca analisar os principais desafios, vantagens, desvantagens e o uso de tecnologias da informação e comunicação no teletrabalho entre 2020 a 2023 na PROPLAN/UFSB, a fim de compreender como evoluiu o teletrabalho na administração pública durante e após a pandemia COVID-19, segundo a percepção de servidores públicos. Utilizando uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas, a pesquisa foca na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), especificamente na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

## **2. Referencial Teórico**

Segundo o relatório de 2015 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, intitulado “O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano”, após a primeira revolução industrial impulsionada pelo vapor e a segunda pela eletricidade, observa-se a chegada de uma terceira revolução industrial, determinada por computadores e redes. A evolução tecnológica e dos meios de comunicação impactou as relações sociais, culturais e laborais. Nesse último caso, a possibilidade do exercício da atividade laboral em ambientes externos das fábricas e das organizações — o teletrabalho, trabalho remoto ou em domicílio— ampliou os limites físicos da relação de trabalho (Seinsche *et al.*, 2024). Dessa forma, torna-se importante apresentar as leis que regem o teletrabalho no país, no contexto do Governo Federal Brasileiro, sendo esta considerada como uma importante inovação para a Administração Pública no contexto pós-pandêmico.

A Consolidação das Leis Trabalhistas brasileira (CLT), no art. 6º, equipara o trabalho no estabelecimento do empregador, no domicílio do empregado e à distância, desde que atendidos os requisitos da relação de emprego. Empregados que atuam à distância estão sujeitos ao controle de jornada e não fazem jus a hora extra ou adicional noturno. A prestação desse serviço deve constar expressamente no contrato de trabalho, incluindo responsabilidade pela aquisição e manutenção dos equipamentos (Brasil, 2017).

A Lei n.º 13.467/2017, em seu art. 75-B, define teletrabalho como realizada preponderantemente fora das dependências do empregador, usando tecnologias de informação e comunicação, não se confundindo com trabalho externo. O teletrabalho pode ser realizado por jornada, produção ou tarefa, exigindo atividades mensuráveis, avaliação de produtividade e resultados, além de disponibilidade de equipamentos e tecnologias cuja responsabilidade é atribuída ao servidor (Brasil, 2017).

O Decreto Federal n.º 11.072, de 17 de maio de 2022, estabeleceu diretrizes a respeito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022a). Em seu art. 1º, parágrafo único, o decreto define: “O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”.

No PGD, a frequência dos participantes deixa de ser aferida por ponto eletrônico e passa a ser gerida por planos de trabalho com a pactuação de metas, descrição das atividades realizadas e entregas em períodos determinados, observada a respectiva carga horária de

trabalho e alinhamento ao planejamento estratégico de cada órgão e a execução de políticas públicas.

Em termos de vantagens, o teletrabalho pode reduzir, em média, 20% a rotatividade de empregados, impulsionar um aumento de até 22% na produtividade e diminuir em até 60% o absenteísmo (Franco & D'Abundo, 2023). Mourão *et al.* (2023) reforçam a importância do pioneirismo de algumas organizações que ousam implementar práticas de trabalho mais flexíveis em um contexto no qual o presenteísmo é, por vezes, mais valorizado do que os resultados entregues pelos servidores.

Um estudo realizado pelo Ministério da Economia, em agosto de 2020, mostrou que o Governo Federal economizou R\$ 466,40 milhões em despesas administrativas, no período entre abril e junho do mesmo ano, em razão do teletrabalho adotado pelos servidores públicos. O estudo também apontou outras vantagens como: atração e retenção de talentos, redução dos gastos, desenvolvimento do trabalho criativo, redução de afastamentos por saúde e a melhoria da qualidade de vida dos participantes.

Entretanto o principal desafio identificado foi a mudança cultural, uma vez que o PGD promove uma mudança no *modus operandi* tradicional da gestão pública brasileira. Por isso, destaca-se a importância da capacitação dos agentes públicos para o alinhamento dos processos de trabalho, envolvendo práticas de *feedback* e avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais, dentre outros (Brasil, 2020a).

Dentre as desvantagens, essa forma inovadora de trabalho pode gerar preocupações para o teletrabalhador quanto à necessidade de investimentos significativos em equipamentos que frequentemente se tornam obsoletos, ao risco de comprometimento da coesão do grupo de trabalho e à confidencialidade das informações. Para os gestores, destaca-se a dificuldade de se exercer o controle virtual e a direção das atividades da equipe, sem que isso configure invasão à intimidade e à privacidade dos trabalhadores.

A expansão do teletrabalho tem motivado, em diversos espaços públicos e privados, discussões sobre a regulação brasileira dessa modalidade, sua capacidade para responder ao crescente número de empresas e trabalhadores que a adotam, bem como sobre as respostas legais para desafios como a conexão de trabalhadores com o trabalho, a gestão remota de equipes e da produtividade, e as estratégias para a prevenção de riscos ocupacionais (Weirich & Galio, 2023).

O direito à desconexão, nos países em que está em discussão ou onde já existe legislação vigente, estabelece que os trabalhadores devem ter a possibilidade de se desconectarem do trabalho e, principalmente, de não se envolverem em comunicações eletrônicas relacionadas ao

trabalho, como *e-mails* ou mensagens, fora do horário comercial (Weirich & Galio, 2023). Já existem legislações específicas sobre o tema em países como França, Chile, Itália, Argentina e Reino Unido. Trata-se de uma pauta que vem ganhando maior relevância não apenas no contexto do teletrabalho, mas também na realidade atual de acesso contínuo às mídias sociais e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em geral.

Conforme observado nas discussões anteriores, é notável o crescimento do teletrabalho, especialmente após o fim do período de emergência da pandemia de COVID-19 em maio de 2023, com a adesão de diversos órgãos públicos. No entanto, o tema ainda é pouco difundido em instituições públicas estaduais e municipais, onde prevalece o trabalho presencial, podendo levar a crenças limitantes.

### 3. Metodologia

Este estudo qualitativo investiga os principais desafios, vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como o uso de tecnologias da informação e comunicação além da evolução do teletrabalho no contexto da UFSB, com foco na PROPLAN que possui 13 servidores, todos os quais realizaram suas atividades em teletrabalho durante a pandemia (anos 2020 a 2022) e após a pandemia (a partir do ano de 2023). A pesquisa foi autorizada pela UFSB após consulta formal. A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada dos dados, superando limitações dos estudos quantitativos (Patton, 1990). Além disso, a UFSB é pioneira na Bahia na implantação do teletrabalho, tendo iniciado um projeto-piloto em 2023, motivo pelo qual foi escolhida para a presente pesquisa.

As técnicas de coleta de dados envolveram entrevistas abertas semiestruturadas e análise de dados secundários (Quadro 1).

**Quadro 1.** Técnicas de coleta de dados e fontes de evidências para a pesquisa

Técnicas de Coleta de Dados	Fontes de Evidências
Análise de documentos (dados secundários)	Normas, decretos e instruções normativas do Governo Federal sobre teletrabalho (por exemplo, relatórios de gestão da UFSB de 2019 a 2024, Portaria n.º 259/2023 (UFSB, 2023) que autorizou o teletrabalho na UFSB, Decreto Federal n.º 11.072 (Brasil, 2022) e Instrução Normativa n.º 24/2023 (Brasil, 2023). Portarias, Comunicados internos e relatórios de acompanhamento acerca do teletrabalho na UFSB
Entrevistas presenciais ou <i>online</i> (dados primários)	Servidores da PROPLAN de diferentes setores e níveis hierárquicos da UFSB que aderiram ao teletrabalho após a pandemia

Fonte: Autoria Própria (2023).

Os dados secundários foram constituídos pelos documentos descritos no Quadro 1, sendo estes disponíveis publicamente à sociedade.

Em relação aos dados primários, foram realizadas entrevistas com 11 servidores da PROPLAN, de diferentes níveis hierárquicos e setores que aceitaram participar do estudo. O roteiro das entrevistas versou sobre as atividades laborais em teletrabalho com sete perguntas, vantagens e

desvantagens do teletrabalho com sete perguntas e o papel das TICs com quatro perguntas. Duas entrevistas foram realizadas presencialmente e nove virtualmente, conforme a preferência do entrevistado.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 50 minutos, foram gravadas, transcritas e analisadas. As fontes para a análise de dados secundários envolveram documentos oficiais publicados pela UFSB e pelo Governo Federal sobre teletrabalho.

Os tipos de evidências coletadas nas entrevistas para compreensão da evolução do teletrabalho e atendimento aos objetivos da pesquisa durante e após a pandemia envolveram: (i) vantagens e desvantagens do teletrabalho, (ii) desafios e mudanças na sua implementação, e (iii) o papel das TICs. Para os dados secundários, as evidências coletadas buscaram explicar, principalmente, as mudanças legais do teletrabalho.

Para analisar as evidências empíricas coletadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com o auxílio do *software* Atlas TI. Sendo assim, de acordo com Bardin (2016) realizaram-se os seguintes procedimentos: (i) codificação: realizou-se a codificação dos dados por meio da segmentação do material textual em unidades de significado (categorias) que foram mudanças do teletrabalho (mudanças na legislação e nas atividades laborais), vantagens e desvantagens do teletrabalho e o papel das TICs (Quadro 2); (ii) categorização: as unidades de significado codificadas foram agrupadas em subcategorias com base em suas características comuns (Quadro 2).

**Quadro 2.** Síntese das principais categorias e subcategorias para a pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Mudanças do teletrabalho</b>	Mudanças na legislação (Lorenzo <i>et al.</i> , 2020)
	Mudanças nas atividades laborais (Harpaz, 2002).
<b>Vantagens do teletrabalho</b>	Flexibilidade de horários e autonomia para organizar as tarefas (de Abreu & Silva, 2022; Okubo, 2022; Sepanta & O'Brien, 2023; Prince <i>et al.</i> , 2024; Filardi <i>et al.</i> , 2020; Harpaz, 2002; Nowrouzi-Kia <i>et al.</i> , 2024).

	Melhor qualidade de vida e bem-estar (Franco & D'Abundo, 2023; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Melhoria da produtividade (Kalter <i>et al.</i> , 2021; Schmitt <i>et al.</i> , 2021; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Redução dos custos com deslocamento (Kalter <i>et al.</i> , 2021; Sepanta & O'Brien, 2023; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Menos stress em deslocamentos (de Abreu & Silva, 2022; Sepanta & O'Brien, 2023; Okubo, 2022; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Menos interrupções (Naqshbandi <i>et al.</i> , 2024).
	Menor absenteísmo (Franco & D'Abundo, 2023).
	Maior interação familiar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (de Abreu & Silva, 2022; Okubo, 2022; Sepanta & O'Brien, 2023; Prince <i>et al.</i> , 2024; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Redução da poluição (Kasztelan, 2021; Arisaktiwardhana, 2021).
	Oportunidade de melhor qualidade de vida para pessoas com deficiência (Mello <i>et al.</i> , 2014).
<b>Desvantagens do teletrabalho</b>	Conflito trabalho e vida familiar (Wang <i>et al.</i> , 2021; Windeler <i>et al.</i> , 2017; Nowrouzi-Kia <i>et al.</i> , 2024, Harpaz, 2002).
	Falta de infraestrutura, tecnologia e treinamento específico (Schmitt <i>et al.</i> , 2021; de Abreu & Silva, 2022; Filardi <i>et al.</i> , 2020).
	Isolamento social e problemas de saúde (Wang <i>et al.</i> , 2021; Windeler <i>et al.</i> , 2017; Nowrouzi-Kia <i>et al.</i> , 2024; Johns, 2010; Schmitt <i>et al.</i> , 2021; Harpaz, 2002).
	Descontrole da carga de trabalho (Parent-Lamarche <i>et al.</i> , 2022; Nowrouzi-Kia <i>et al.</i> , 2024).
	Não adaptação ao teletrabalho (Filardi <i>et al.</i> , 2020).
<b>Papel das TICs</b>	Uso de ferramentas virtuais: sistemas, redes sociais, plataformas de reunião, etc. (Yuan <i>et al.</i> , 2023; Carmo & Santos, 2021).
	Uso da Inteligência Artificial (Madan & Ashok, 2023).
	Segurança das informações (Eiza <i>et al.</i> , 2021; Madan & Ashok, 2023).

Fonte: Autoria Própria (2024).

Após a categorização das categorias apresentadas no Quadro 2, seguiu-se para a etapa (iii) descrição: na qual se pode discorrer sobre o conteúdo de cada categoria e/ou subcategoria identificada, envolvendo uma análise detalhada do que está sendo exposto; (iv) interpretação: nesta etapa, buscou-se compreender padrões, tendências, relações ou insights que emergiram dos dados e sua relação com a literatura existente; e, (v) conclusões e generalizações: finalmente, com base na descrição e interpretação dos resultados, formularam-se conclusões que respondiam aos objetivos do estudo.

Cabe destacar que a análise dos dados se deu a partir de um recorte em dois momentos ou períodos ao longo do tempo: o primeiro durante a pandemia, que compreendeu os anos de 2020 a 2022, e o segundo o ano de 2023, período pós-pandemia. Também, durante a redação final,

houve uma preocupação em empregar citações realizadas pelos informantes para fortalecer os argumentos apresentados e demonstrar a transparência da pesquisa.

Para garantir a ética na condução da pesquisa, o projeto foi submetido no dia 21/09/2023 e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UTFPR, protocolo 74564523.0.0000.0165, e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSB, protocolo 74564523.0.3001.8467.

#### **4. Resultados**

A presente seção está dividida em cinco subtópicos. Primeiramente, no subtópico 4.1 são discutidos, em termos gerais, os principais desafios, mudanças e a evolução do teletrabalho, tanto em aspectos laborais quanto relacionados à legislação. O subtópico 4.2 apresenta as vantagens do teletrabalho. Já o subtópico 4.3, em contraposição, demonstra as desvantagens do teletrabalho. Por sua vez, o subtópico 4.4 aborda o papel das TICs no teletrabalho.

##### **4.1 Mudanças no teletrabalho na UFSB**

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação do mundo do trabalho, forçando as organizações a adotarem o teletrabalho de forma abrupta (Mouratidis & Papagiannakis, 2021; Soler *et al.*, 2023; Schmitt *et al.*, 2021; Blázquez *et al.*, 2023). Sobre essa transformação no trabalho, esta seção aborda as mudanças na legislação e nas atividades laborais.

Após o teletrabalho forçado implantado na pandemia, a UFSB criou um projeto-piloto de implantação do modelo híbrido na instituição. Conforme o Decreto n.º 11.072/2022, o PGD é o instrumento que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades no serviço público em regime de teletrabalho (Brasil, 2022a). A IN n.º 24/2023 estabelece que o PGD visa promover a gestão orientada a resultados, estimulando planejamento institucional e otimização dos recursos públicos. Segundo a IN n.º 24/2023 busca-se melhorar a eficiência das instituições públicas por meio de entregas claras e avaliação de desempenho, substituindo o controle de frequência pela mensuração da produtividade baseada em resultados (UFSB, 2023).

Para aderir ao PGD, segundo a Portaria n.º 259/2023, é necessário participar da seleção, ser aprovado e aderir a um plano individual de trabalho submetido ao plano gerencial da unidade. O servidor terá controle de metas, atividades, prazos e resultados. O Decreto 11.072/2022 estabelece que os controles de assiduidade por controle de entregas e resultados. Além disso, o normativo exige que o agente público esteja disponível para contato no período definido pela chefia e durante o horário de funcionamento do órgão, permitindo aos servidores realizarem outras atividades (Brasil, 2022a). Já a IN n.º 21/2024 traz mudanças ao PGD relacionadas a (i) acompanhamento presencial durante o estágio probatório; (ii)

disponibilização de contato para servidores em teletrabalho e (iii) criação de uma página própria do PGD nos sites oficiais dos órgãos. Essas mudanças visam, especialmente, promover a adaptação dos servidores aos novos modelos de trabalho, melhorar os serviços e garantir transparência.

Combinada às exigências legais que buscam aprimorar o PGD, o Entrevistado 3 destaca a importância de ações institucionais para avaliação do programa: “É preciso estabelecer uma comissão para verificar os resultados do PGD para a Universidade. Identificar os entraves [...] realizar workshops [...] capacitação [...] adquirir novas tecnologias e tentar sempre melhorar” (Entrevistado 3). “É importante ter a informação disponível e transparente a fim de saber tudo o que está ocorrendo na Universidade, mesmo que não esteja ligado diretamente ao seu setor em si” (Entrevistado 3). As evidências indicam que pontos de melhoria relacionados ao teletrabalho, como, a transparência destacada pelo Entrevistado 3, têm sido atendidas por mudanças legais, especialmente observada no período de pós-pandemia.

Em relação às mudanças nas atividades laborais, aspectos como acompanhamento e *feedback*, processos físicos, atribuições e incertezas sobre a continuidade do teletrabalho foram mencionados. Os entrevistados debateram acerca da falta que sentiram de um acompanhamento e *feedback* da chefia no que se refere a definição de atividades, avaliação de resultado e desempenho no período da pandemia e pós-pandemia. De acordo com o Entrevistado 11:

A chefia precisa ajudar a gente a melhor construir os próprios planos e a validar as metas, orientando o que deve ficar, o que deve sair e o porquê disso. O que a chefia espera que esteja no seu plano e não a gente fazer o plano por conta própria (Entrevistado 11).

Glaser *et al.* (2015) mencionam que a ausência de *feedback* ou a sua emissão de modo inadequado pode repercutir negativamente nos processos de trabalho, o que resultaria em interrupções e sobrecarga de trabalho.

Sobre o processo físico – que se refere aos processos de 2013 a 2018 da UFSB que são físicos e impressos – os entrevistados mencionam que antes da pandemia, mesmo após a exigência de que os processos fossem digitais, isso não era seguido por 100% dos setores, devido à resistência a mudanças. A pandemia contribuiu para a instauração completa dos processos digitais que ocorreu em março de 2020. Segundo o Entrevistado 5:

Antes da pandemia, boa parte dos processos ainda eram físicos, ainda não estava 100% digital em alguns setores. Então, por mais que a gente tivesse feito essa

exigência antes da pandemia de ser processos digitais, ainda existiam processos físicos, e muitos dos contatos eram pessoais (Entrevistado 5).

De forma geral, no que diz respeito às atribuições, os entrevistados relataram que não houve mudança significativa no conteúdo das atividades realizadas no teletrabalho (pós-pandemia) e nem no contexto do teletrabalho forçado (durante a pandemia). Que a mudança foi mais relacionada ao local de trabalho (100% remoto ou híbrido) e o uso de novas ferramentas digitais e com variações na intensidade. Foi possível observar que não houve mudança em si da atividade realizada. Além disso, houve uma facilidade muito grande em realizar o teletrabalho devido aos processos serem eletrônicos. Conforme o Entrevistado 6: “o ambiente atual (2024) é de incerteza. Não se sabe sobre a continuidade do teletrabalho, se a modalidade de 100% integral será disponibilizada, se continuará híbrido. Isso acaba gerando uma insegurança por parte dos servidores sobre como será o trabalho no futuro: 100% em teletrabalho, híbrido ou presencial”.

Neste sentido, Bourscheid *et al.* (2024) destacam que a segurança psicológica é crucial para o alto desempenho das equipes e a constante incerteza exige o fortalecimento desse ambiente. Também, os autores afirmam que a segurança psicológica melhora o acesso a informações, conhecimento, engajamento e compromisso, resultando em melhores decisões e desempenho devido à participação de todos. Portanto, devido à preocupação dos entrevistados com a segurança em relação à continuidade do teletrabalho, é essencial que a instituição se posicione ou divulgue amplamente informações sobre o futuro dessa modalidade de trabalho na instituição. O Quadro 3 apresenta os desafios do teletrabalho durante e após a COVID-19.

**Quadro 3.** Mudanças relacionadas ao teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19

<b>Categoria</b>	<b>Durante a COVID-19</b>	<b>Após a COVID-19</b>
<b>Mudanças no teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de compras de bens (PC, laptop, mesa, cadeira, etc.) ou empréstimo da universidade;</li> <li>- Trabalho 100% remoto;</li> <li>- Falta de apoio institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de infraestrutura para o teletrabalho por conta do servidor;</li> <li>- Teletrabalho em regime parcial (parte presencial e parte virtual);</li> <li>- Preferência por teletrabalho;</li> <li>- Insegurança sobre a continuidade do teletrabalho.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria (2024)

Durante a pandemia a necessidade de isolamento social impulsionou uma transição abrupta para o trabalho 100% remoto. Diante disso, houve a necessidade de adaptação do ambiente doméstico e essa rápida transição expôs a falta de infraestrutura e suporte por parte das instituições, deixando muitos trabalhadores à própria sorte. Após a pandemia, em meados de 2023, o trabalho 100% remoto passou a ser híbrido. Sua validação junto aos trabalhadores demonstrou que há uma preferência pelo teletrabalho a ponto de causar insegurança– medo e

falta de confiança no ambiente de trabalho que podem gerar ansiedade, estresse e até depressão - a possibilidade de volta ao trabalho 100% presencial.

#### 4.2 As Vantagens do Teletrabalho

A análise de conteúdo possibilitou um aprofundamento do entendimento dos dados coletados, no qual inicialmente foram verificadas as vantagens do teletrabalho na percepção dos servidores que estiveram em teletrabalho na COVID-19 e permaneceram até o momento. Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4.** Número de citações relacionadas a categoria “vantagens do teletrabalho”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Citações</b>
<b>Vantagens do teletrabalho</b>	Flexibilidade de horários e autonomia para organizar as tarefas	20
	Melhor qualidade de vida e bem-estar	10
	Melhoria da produtividade	8
	Redução dos custos com deslocamento	5
	Menos stress em deslocamentos	5
	Menos interrupções	5
	Menor absenteísmo	1
	Maior interação familiar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	6
	Redução da poluição	1
	Qualidade de vida para pessoas com deficiência	0

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Destaca-se, ao analisar o Quadro 4, que a subcategoria “flexibilidade de horários e autonomia para organizar as tarefas” foi a mais citada durante as entrevistas, seguida de “melhor qualidade de vida” e “melhoria da produtividade”. O grande volume de citações sobre flexibilidade de horários e autonomia para organizar as tarefas (20) pode indicar que essas vantagens são o principal motivo que incentivou os servidores a permanecerem no teletrabalho após a COVID-19.

O Entrevistado 8 destaca: “O teletrabalho foi um ganho assim imenso para o servidor. Porque você pode trabalhar no seu tempo, na sua melhor forma. Hoje você consegue fazer suas coisas pessoais também. Por exemplo, um médico, trabalhar à noite caso seja necessário” (Entrevistado 8). Os servidores públicos também relataram maior produtividade em casa devido a menos interrupções e maior autonomia, alinhando-se ao estudo de Naqshbandi *et al.* (2024) e que pode estar associado ao tipo de trabalho e ao ambiente favorável da residência. Segundo os autores, a produtividade aumenta quando o foco é nos resultados, não nas tarefas ou tempo gasto, como citado pelo Entrevistado 3. A expansão da implantação do PGD pelo Governo Federal já na pandemia colaborou para que o foco das atividades dos servidores fosse nos resultados.

Eu acho que a gente tem que trabalhar em uma perspectiva de que a gente possa mensurar os resultados. Se o servidor tem dado resultado, eu acredito que é um dos melhores interesses que a administração e a sociedade que paga os nossos salários podem ter, é a questão dos resultados (Entrevistado 3).

Referente à redução de custos, a literatura tem dado mais ênfase aos custos relacionados ao deslocamento (Kalter *et al.*, 2021; Sepanta & O'Brien, 2023), por ser mais representativo no orçamento familiar. Porém, os entrevistados também ressaltaram economias com roupas, maquiagem e alimentação fora de casa, como em Filardi *et al.* (2020). O Entrevistado 4 destaca na sua fala, seis aspectos relacionados às vantagens do teletrabalho, incluindo melhoria da produtividade e do bem-estar.

Ter uma maior economia, eu não preciso me deslocar, tanto na perspectiva de combustível como também de precisar de roupa. Eu posso fazer o meu trabalho de casa à vontade, tranquilo. Além da flexibilização de horário, né? Então, eu acho que quando eu estou em casa tem determinados horários que eu consigo render mais no meu trabalho, sem distração (Entrevistado 4).

A análise das entrevistas revelou que o trânsito e deslocamentos cansam os servidores, especialmente aqueles que residem longe do local de trabalho, como no caso de quatro servidores da PROPLAN. Trabalhar de casa parece melhorar a produtividade, satisfação e qualidade de vida, permitindo que o servidor trabalhe de qualquer lugar fora do escritório tradicional. Isso corrobora os achados de Boulet e Parent-Lamarche (2022), que encontraram uma associação positiva entre teletrabalho e bem-estar, especialmente em trabalhadores do serviço público que apresentam um nível mais alto de bem-estar em comparação com trabalhadores de outros setores.

A fala do Entrevistado 9 justifica a redução de afastamentos por saúde, alinhando-se ao que o Governo Federal aponta sobre o PGD (Brasil, 2020b). Os servidores podem continuar trabalhando de casa sem precisar se afastar devido a questões de saúde. De acordo com Franco & D'Abundo (2023) o teletrabalho pode reduzir, em média, 20% a rotatividade de empregados, impulsionar um aumento de até 22% na produtividade e reduzir em até 60% o absenteísmo. Porém, como ressaltam Nowrouzi-Kia *et al.*, (2024) e Johns (2010), o presenteísmo — quando o trabalhador está adoecido ou incapaz de realizar plenamente as tarefas — pode levar à redução da produtividade do trabalho e a resultados negativos para a saúde do trabalhador.

O Entrevistado 3 destacou que a vivência em outras culturas pode impactar a forma de pensar e agir, influenciando positivamente o trabalho. Isso corrobora o estudo do Brasil (2020b), que aponta vantagens como atração e retenção de talentos e desenvolvimento de

trabalho criativo. Sendo assim, sugere-se que a imersão em outras culturas pode inspirar servidores a entregar trabalhos mais inovadores, um ponto ainda tímido nas discussões da literatura.

A liberdade de você tá em outro lugar. Exemplo, hoje se não fosse *home office* eu tinha que morar na minha cidade. Se surgir uma oportunidade, eu vou para outra cidade, eu quero morar até em outro país. Você vai ter contato com outras culturas, até para você pensar de uma forma diferente e isso agregar valor na sua instituição por meio de novas ideias e visões... não gosto de estar preso em um local (Entrevistado 3).

Alguns entrevistados também relataram que interrupções no ambiente presencial, como a entrada e saída de pessoas, atrapalham o trabalho. Eles destacaram que a concentração e a tranquilidade do teletrabalho ajudam na tomada de decisão, especialmente para quem precisa de um ambiente calmo.

Sobre interrupções, as evidências coletadas divergem dos trabalhos de Wang *et al.* (2021) e Windeler *et al.* (2017). Para os autores, um dos desafios do teletrabalho são as interferências do ambiente doméstico como a comunicação ineficaz, procrastinação e solidão que contribuem para o aumento das interrupções (Wang *et al.*, 2021). Porém, Wang *et al.*, (2021) mencionam que o apoio social pode minimizar essas interferências, o que pode ajudar a explicar os resultados divergentes encontrados.

Além disso, a dinâmica de gênero e a composição familiar, na qual mulheres e pais enfrentaram desafios no teletrabalho durante a pandemia, como o aumento das tarefas domésticas, distrações infantis e sofrimento psicológico, podem interferir na percepção sobre interrupções, conforme sugerido em Nowrouzi-Kia *et al.* (2024).

Portanto, as vantagens relacionadas ao teletrabalho levantadas na pesquisa (Quadro 4) incluíram as mesmas já levantadas em outros estudos, com algumas ressalvas como a ausência da subcategoria “melhoria da qualidade de vida para pessoas com deficiência” e inclusão da subcategoria inédita “possibilidade de implantação de inovações nas tarefas”. O Quadro 5 apresenta as mudanças relacionadas às vantagens do teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19.

**Quadro 5.** Mudanças relacionadas às vantagens do teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19

<b>Categoria</b>	<b>Durante a COVID-19</b>	<b>Após a COVID-19</b>
<b>Vantagens do teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da produtividade devido ao foco nos resultados;</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Melhora na alimentação, aumento do tempo para atividade física e junto à família;</li> <li>- Momento de aprendizagem sobre conciliação entre família e trabalho e horários;</li> <li>- Suspensão das viagens a trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da produtividade devido ao foco nos resultados;</li> <li>- Menor redução de custos devido ao teletrabalho ser híbrido;</li> <li>- Melhora na alimentação, aumento do tempo para atividade física e junto a família;</li> <li>- Maior interação familiar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;</li> <li>- Melhor definição de horários para trabalhar sem distrações e interrupções.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria (2024).

No geral, as vantagens do teletrabalho percebidas na pandemia foram mantidas no período posterior, com exceção da suspensão das viagens a trabalho, já que, sem os riscos da COVID-19, essas viagens voltaram a ser permitidas. Destaca-se que durante a pandemia, os servidores passaram por um processo de aprendizagem a respeito da conciliação entre família e trabalho e da definição de horários de trabalho. Portanto, foi apenas no período pós-pandemia que a (i) maior interação familiar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal passaram a ser percebidos como vantagens, assim como questões relacionadas a (ii) menor interrupção no trabalho.

#### 4.3 Desvantagens do teletrabalho

Os principais resultados obtidos sobre as desvantagens do teletrabalho são apresentados no Quadro 6. Destaca-se que a subcategoria “falta de infraestrutura, tecnologia e treinamento específico” e “isolamento social e problemas de saúde” foram as mais citadas durante as entrevistas.

Considerando as desvantagens mais citadas, Harpaz (2002), Wang *et al.* (2021) e Filardi *et al.* (2020) também identificam impactos negativos relacionados a solidão e ao isolamento, especialmente com aqueles com alta necessidade de interação social (Schmitt *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021; Windeler *et al.*, 2017; Nowrouzi-Kia *et al.*, 2024). Por exemplo, o Entrevistado 10 menciona “Eu sinto falta do calor humano, eu sinto falta desse contato humano pela questão da identidade”.

**Quadro 6.** Número de citações relacionadas a categoria “desvantagens do teletrabalho”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Citações</b>
<b>Desvantagens do teletrabalho</b>	Falta de infraestrutura, tecnologia e treinamento específico	5
	Isolamento social e problemas de saúde	5
	Descontrole da carga de trabalho	3
	Conflito trabalho e vida familiar	1
	Não adaptação ao teletrabalho	0

Fonte: Autoria Própria (2024).

Apesar de “isolamento social” ser uma das subcategorias mais citadas, ela não veio acompanhada de menções a problemas de saúde. Questões de problemas de saúde (mencionada apenas uma vez) foram associadas a altas cargas de trabalho e, como consequência, à baixa produtividade. Sobre as altas cargas de trabalho, o Entrevistado 10 menciona: “De repente, para todo mundo começou aquela enxurrada de mensagens o dia inteiro. Tanto que com o tempo eu fiz questão de ter um número institucional por privacidade e respeito e não ficar às 10 horas da noite recebendo a mensagem” (Entrevistado 10).

Sobre a fala do Entrevistado 10, na pandemia percebeu-se um aumento grande das reuniões *online*. Nesse sentido, Perlow *et al.* (2017) chamam atenção para o fato de que cada minuto gasto em uma reunião inútil compromete o tempo dedicado ao trabalho individual, que é igualmente essencial para a criatividade e a eficiência, além do cansaço quando há excesso de reuniões *online*.

Conectado a isso, estudos mostram que mesmo que trabalhadores não atuem por horas adicionais, estar sob intensa carga de trabalho, pode gerar sofrimento psicológico. Além disso, as tensões causadas pela sobrecarga podem levar a um maior conflito entre trabalho-família (Ilies *et al.*, 2007), aspecto também citado por um entrevistado. De acordo com o Entrevistado 11 “A sobrecarga de trabalho existiu em alguns momentos, mas aí foi por não saber lidar, saber separar as coisas trabalho e família”. Sobre esse ponto, Wang *et al.* (2021) mencionam que a autodisciplina (característica individual) é um fator-chave para a existência de sobrecarga e conflito trabalho-família.

Sobre a falta de infraestrutura, tecnologia e treinamento específico, o Entrevistado 5 menciona: “Foi muito impactante o início da pandemia, a gente teve que aprender trabalhando. Aprender com muitos erros, muitas falhas. Mas hoje já é algo que as pessoas estão lidando melhor”. Cabe destacar que os entrevistados não abordaram diretamente problemas com infraestrutura e tecnologia — o foco esteve na falta de treinamento.

Portanto, as citações relacionadas às desvantagens relacionadas ao teletrabalho apareceram em um número inferior às vantagens. Inclusive a desvantagem relacionada a não adaptação ao teletrabalho (extraída da literatura) não foi mencionada pelos entrevistados. Seis entrevistados indicaram preferência por teletrabalho. Por exemplo, o Entrevistado 3 menciona “Se voltasse o trabalho presencial, eu seria uma pessoa assim totalmente insatisfeita, totalmente insatisfeita mesmo”. Os dados da pesquisa parecem apontar para uma preferência pelo

teletrabalho. O Quadro 7 apresenta as mudanças relacionadas às desvantagens do teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19.

**Quadro 7.** Mudanças relacionadas às desvantagens do teletrabalho durante e após a pandemia de COVID-19

Categoria	Durante a COVID-19	Após a COVID-19
<b>Desvantagens do teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga de trabalho causada pelo excesso de mensagens e reuniões;</li> <li>- Dificuldade em conciliação entre vida profissional e familiar;</li> <li>- Falta do calor humano e mudança na comunicação;</li> <li>- Falta de treinamentos para o teletrabalho*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de calor humano devido à modalidade teletrabalho parcial;</li> <li>- Falta de treinamentos para melhores práticas para o teletrabalho*</li> </ul>

\* Sobre o item “falta de infraestrutura, tecnologia e treinamento específico”, os entrevistados não mencionaram questões ligadas à infraestrutura e tecnologia, o foco foi na falta de treinamento.

Fonte: Autoria Própria (2024)

Por fim, a partir do Quadro 7, percebe-se que, durante a pandemia, o excesso de mensagens em aplicativos pessoais, como o WhatsApp, aliado à proliferação de reuniões *online*, gerou uma sobrecarga de trabalho e dificultou a delimitação entre vida profissional e pessoal. A ausência de contato humano direto também pode ter intensificado a sensação de isolamento. Apesar da adoção do teletrabalho parcial, após a pandemia, que permitiu um retorno gradual ao ambiente físico de trabalho, o isolamento social ainda é uma preocupação. A falta de interação social presencial, ponto que permanece como desvantagem do teletrabalho após a pandemia, pode afetar o bem-estar emocional e a produtividade dos trabalhadores (Schmitt *et al.*, 2021; Windeler *et al.*, 2017; Nowrouzi-Kia *et al.*, 2024).

Embora a metodologia de trabalho tenha se aprimorado após a pandemia especialmente em termos de controle de carga de trabalho e conciliação entre trabalho-família, ainda há uma demanda por capacitações mais específicas sobre as melhores práticas de teletrabalho. Além disso, a necessidade de acompanhamento por parte da universidade mostrou-se evidente em ambos os períodos. Portanto, as instituições devem oferecer treinamentos abrangentes em organização, gestão do tempo e comunicação virtual, bem como o acompanhamento individualizado aos colaboradores a fim de identificar e solucionar possíveis dificuldades e garantir o bem-estar e a produtividade (Harpaz, 2002).

#### 4.4 O papel das TICs

As TICs têm transformado a comunicação, especialmente no teletrabalho. Com o avanço da digitalização e globalização, o teletrabalho remodelou a execução de tarefas e a interação entre pessoas. As TICs permitem comunicação rápida, superando a distância física, e foram fundamentais para a continuidade de atividades durante a pandemia (Yuan *et al.*, 2023).

Sobre o uso de ferramentas virtuais (Google Meet, Zoom, WhatsApp, Dropbox, Power BI) citada 44 vezes nas entrevistas (Quadro 8) revelaram-se diferentes percepções. Enquanto alguns encontraram dificuldades ao lidar com as novas ferramentas, outros as consideraram intuitivas e de fácil uso. Foi destacada também a importância das ferramentas de videoconferência e de gestão de dados.

**Quadro 8.** Número de citações relacionadas a categoria “papel das TICs”

Categoria	Subcategorias	Citações
Papel das TICs	Uso de ferramentas virtuais	44
	Uso da Inteligência Artificial (IA)	2
	Segurança das informações	7

Fonte: Autoria Própria (2024)

Sobre o uso da ferramenta WhatsApp, 8 entrevistados relataram que não afetou negativamente a produtividade; pelo contrário, facilitou o registro e a consulta de informações, tornando o fluxo de trabalho mais eficiente. O WhatsApp foi amplamente aceito, substituindo o e-mail em muitos casos, e a rapidez na troca de mensagens e a redução de interrupções foram elogiadas, especialmente no período pós-pandêmico. No entanto, a pressão para estar sempre disponível e a ansiedade gerada pela espera de respostas imediatas foram apontadas como desafios relevantes. Respostas rápidas, mesmo que não resolvam imediatamente, foram sugeridas para melhorar a percepção da comunicação. Além disso, ressaltou-se a necessidade de capacitação específica para o uso de sistemas e das ferramentas virtuais, com a sugestão de criar manuais ou treinamentos para facilitar a adaptação dos servidores.

Apesar dos aspectos positivos destacados pela maioria dos entrevistados sobre o uso do WhatsApp, Carmo e Santos (2021) enfatizam que essa comunicação pode apresentar falhas, especialmente diante da dificuldade que o gestor pode encontrar em manter uma comunicação constante com seus teletrabalhadores e entre um teletrabalhador e outro, e isso pode impactar negativamente a gestão. Neste sentido, o Entrevistado 5, comenta:

Você tem que se adequar a realidade, de que as pessoas não estão disponíveis no momento que você quer. E isso foi algo que eu precisei trabalhar para aceitar [...] tem coisas que você achava que eram urgentes e não e não são tão urgentes. E às vezes o que é urgente para você, não é para o outro [...] então você se estressa (Entrevistado 5).

O Entrevistado 1 aborda que atua no desenvolvimento de painéis de comunicação e informação em tempo real por meio do Power Business Intelligence (Power BI). Segundo o Entrevistado 3 sobre o Power BI:

A gente conseguiu ter acesso a essa informação em tempo real. Isso facilita para todo mundo, as pessoas já conseguem utilizar essa ferramenta. Já não precisa mais do caráter humano ali de você escutar para responder, isso leva tempo, leva um e-mail. Enfim, a pessoa já consulta em tempo real, a produtividade aumentou (Entrevistado 3).

Eiza *et al.* (2021) destacam que a informação é um ativo valioso para as empresas, governo e sociedade, e a segurança da informação precisa existir para proteger dados estratégicos. A segurança é regida por padrões globais e se baseia em três pilares: adoção de políticas de segurança, uso de ferramentas para proteger sistemas cibernéticos e educação e conscientização dos funcionários sobre boas práticas e configuração de protocolos. Durante a pandemia, o despreparo para o teletrabalho e a pressão para manter as atividades aumentaram problemas de segurança. Em relação a isso houveram 7 citações (Quadro 9) o Entrevistado 10 aborda sobre recomendações de segurança:

Eu vejo que tem alguns e-mails disparados sobre recomendações de segurança, boas práticas. Mas eu vejo que são muito superficiais. Eu li alguns e eu vi que eram básicos, por exemplo, não clicar em link desconhecido. E aí eu acabei ignorando (Entrevistado 10).

Diante disso, corrobora-se os achados de Georgiadou *et al.*, (2022) de que muitos teletrabalhadores não estão suficientemente cientes dos riscos cibernéticos, em parte devido à falta de prioridade dada à segurança pela própria organização.

No trabalho presencial, os equipamentos fornecidos pela universidade seguem protocolos de segurança configurados previamente, diferentemente dispositivos pessoais usados no teletrabalho, que podem não atender aos mesmos padrões, aumentando o risco de incidentes de cibersegurança, como acessos não autorizados e problemas causados por vírus. Embora a CLT (art. 75-A a 75-F) trate do teletrabalho, ela não aborda a cibersegurança. Por isso, utilizam-se outras legislações, como a Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei de Propriedade Industrial, e normas técnicas sobre segurança da informação, para preencher essa lacuna (Brasil, 2017).

O Quadro 9 apresenta as principais mudanças relacionadas ao papel das TICs durante e após a pandemia de COVID-19. Ressalta-se que houve maior adaptação ao uso de ferramentas digitais ao longo dos períodos.

**Quadro 9.** Principais mudanças relacionadas ao papel das TICs durante e após a pandemia de COVID-19

Categoria	Durante a COVID-19	Após a COVID-19
<b>Papel das TICs</b>	- Alguma dificuldade no uso de plataformas <i>online</i> para reuniões sem treinamento prévio; - Iniciou-se a utilização do Power BI; - Falha no envolvimento por parte da Superintendência de Tecnologia da Informação no que diz respeito a boas práticas de segurança das informações, além de capacitação aos servidores.	- Adaptação ao uso das plataformas <i>online</i> de reuniões; - Expansão dos setores utilizando Power BI; - Utilização do sistema Polare para acompanhamento do PGD; - Falha no envolvimento por parte da Superintendência de Tecnologia da Informação no que diz respeito a boas práticas de segurança das informações, além de capacitação aos servidores.

Fonte: Autoria Própria (2024).

Destaca-se que após o fim da pandemia, passou-se a utilizar o sistema Polare para o acompanhamento de metas e resultados. Apesar da inserção do sistema ser um avanço, os entrevistados tecem várias falhas como: (i) métricas insuficientes para avaliar o desempenho; (ii) dificuldade de entendimento, inserção e exclusão; e (iii) falta de confiabilidade no sistema, e sugestões de melhoria como: (i) implementação de notificações de prazos, replicação de planos de trabalho anteriores; (ii) layout mais intuitivo; (iii) integração com outros sistemas e; (iv) aumento da transparência e aprimoramento do processo de avaliação. Os desafios com relação à segurança de informações permanecem.

Por fim, observa-se que a pandemia mencionada acelerou a adoção do teletrabalho na UFSB, apresentando desafios de ordem tecnológica, pessoal e institucional. A implementação do PGD e a utilização do modelo híbrido utilizado no período pós-pandemia culminaram em uma mudança na forma de gerir os trabalhadores com maior foco nos resultados, transparência e avaliação contínua, permitindo mais autonomia e flexibilidade aos servidores. Entre as vantagens, os servidores apontaram o aumento na qualidade de vida, produtividade, redução de custos com deslocamento e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A utilização de ferramentas tecnológicas de apoio ao teletrabalho foi crucial para a continuidade das atividades da UFSB durante a pandemia e consolidação do teletrabalho após a pandemia, mas, ainda assim, não foi o suficiente para reduzir significativamente a insegurança quanto à continuidade do teletrabalho. Junto com a ausência de *feedback* da chefia, estes aspectos acabaram por afetar a segurança psicológica e engajamento dos servidores no teletrabalho.

As desvantagens mais representativas foram a infraestrutura tecnológica, a falta de treinamento específico para uso das TICs e o isolamento social, mesmo com a utilização do modelo híbrido.

TICs como WhatsApp e Power BI foram importantes para o sucesso do teletrabalho, mas trouxeram junto consigo problemas relacionados à ansiedade por respostas rápidas e fragilidade relacionada à segurança da informação. Além disso, o sistema utilizado para gestão do teletrabalho, Polare, mostrou fragilidade em relação à usabilidade e segurança.

## **5. Conclusão**

Este estudo analisou os desafios, vantagens e a utilização de TICs e a evolução do teletrabalho na UFSB, focando na PROPLAN, durante e após a pandemia de COVID-19. As entrevistas com servidores da PROPLAN sobre o tema do teletrabalho revelaram uma diversidade de opiniões e preocupações. Em geral, há aceitação e apoio à continuidade do teletrabalho no período pós-pandêmico, com reconhecimento de seus benefícios para a eficiência, produtividade, bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, surgiram desafios significativos, como a falta de treinamentos específicos, isolamento social e preocupações com a segurança das informações.

A ausência de parâmetros claros para avaliação de desempenho e o uso de ferramentas inadequadas, como o sistema Polare, utilizado no acompanhamento das metas e resultados, foram citados como obstáculos. Além disso, há receios sobre interrupções ou reduções da prática do teletrabalho devido a questões políticas ou insatisfação com condições de trabalho, criando insegurança quanto à continuidade da prática.

A contribuição deste estudo se dá dentro do contexto prático/gerencial, fornecendo um diagnóstico sobre a evolução e a percepção dos servidores da PROPLAN sobre o teletrabalho dentro da política de gestão de pessoas, apontando para possíveis necessidades de ajustes e melhorias. Contribui também em termos empíricos, fornecendo uma análise de uma instituição pioneira na adoção do teletrabalho dentro do Estado da Bahia, ampliando as informações em regiões e instituições ainda não pesquisadas dentro desta temática. Porém, o estudo tem como limitação a análise restrita aos servidores da PROPLAN, não sendo possível generalizar para demais áreas da UFSB ou para outras organizações públicas.

A limitação da pesquisa está relacionada à amostra utilizada, constituída apenas por servidores da PROPLAN, o que representa a percepção única destes servidores não sendo possível generalizá-la para os demais setores da UFSB, bem como para outras universidades e órgãos públicos.

Recomenda-se a expansão das pesquisas sobre teletrabalho na administração pública em diferentes esferas (federal, estadual e municipal) de modo a fornecer diretrizes úteis para a adoção e compreensão integral dessa modalidade de trabalho, especialmente em longo prazo. Isso poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias adequadas ao contexto organizacional público e para a melhoria da prestação de serviços.

Adicionalmente, percebe-se que a adoção do teletrabalho e as vantagens e desvantagens são muito mais complexas do que imediatamente aparentes. Assim, também sugere-se a aplicação de métodos que identificam os fatores que têm a influência sobre os outros, como métodos multicritérios, que podem ajudar a entender a relação entre as categorias estudadas.

## 6. Referências

Arisaktiwardhana, D. (2021). New homework for environmental labelling to implement the Paris Agreement to address climate change. *International Journal of Public Law and Policy*, 7(3), 204-223. <https://doi.org/10.1504/IJPLAP.2021.118327>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Blázquez, M., Herrarte, A., & Moro-Egido, A. I. (2023). Gender differences in the effect of teleworking on job loss during the COVID-19 pandemic in Spain. *Economics and Human Biology*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2023.101299>

Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical effects of teleworking on workers' well-being in the COVID-19 context: A comparison between different public administrations and the private sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 430-457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>

Bourscheid, D. P., Moraes, M. E. J., de Oliveira, R. T., da Rosa Tolfo, S., & de Carvalho Chinelato, R. S. (2024). Percepção de suporte e habilidades para teletrabalho compulsório de servidores públicos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24, e25092. <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25092>

Brasil. (2020a). *Governo reduz gastos públicos em R\$ 466.4 milhões com teletrabalho*. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/governo-reduz-gastos-publicos-em-r-466-4-milhoes-com-teletrabalho>.

Brasil. (2017). *Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, 1, 1-1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)

Brasil. (2022a). *Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao)

Brasil. (2023). *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, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. *Diário Oficial da União*, 31/07/2023, 144(1), p. 57. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>

Brasil. (2020b). *Visão geral: Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho*. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>.

de Abreu e Silva, J. (2022). Residential preferences, telework perceptions, and the intention to telework: Insights from the Lisbon Metropolitan Area during the COVID-19 pandemic. *Regional Science Policy and Practice*, 14(1), 142–161. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12558>

do Carmo Lucas, A., & Santos, R. L. (2021). O trabalho remoto na administração pública brasileira: Desafios e perspectivas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(4), 260-270. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.963>

Eiza, M., Okeke, R. I., Dempsey, J., & Ta, V. T. (2021). Keep calm and carry on with cybersecurity@home: A framework for securing homeworking IT environment. *International Journal on Cyber Situational Awareness*, 5(1), 1-25. <https://doi.org/10.22619/ijcsa.2020.100131>

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape*, 18, 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Franco, P. F., & D’Abundo, M. L. (2023). Turned on or off by telework? Perceptions of quality of life while working from home in the United Kingdom during the COVID-19 pandemic. *American Journal of Qualitative Research*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.29333/ajqr/14013>

Georgiadou, A., Mouzakitis, S., & Askounis, D. (2022). Working from home during COVID-19 crisis: A cyber security culture assessment survey. *Security Journal*, 35(2), 486-505. <https://doi.org/10.1057/s41284-021-00286-2>

Glaser, J., et al. (2015). The impact of learning demands, work-related resources, and job stressors on creative performance and health. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 37-48. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000127>

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368-1379. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1368>

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>

Kalter, M. J. O., Geurs, K. T., & Wismans, L. (2021). Post COVID-19 teleworking and car use intentions. Evidence from large scale GPS-tracking and survey data in the Netherlands. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100498>

Kasztelan, A. (2021). On the road to a green economy: How do European Union countries ‘do their homework’? *Energies*, 14(18), 5941. <https://doi.org/10.3390/en14185941>

Lorenzo, M. J., Lenoble, S. N., & Fischer, Y. G. (2020). Administrative law and technology: Teleworking in the public service in Uruguay. *Revista de Derecho (Uruguay)*, 19(38), 107-122. <https://doi.org/10.47274/DERUM/38.7>

Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>

Mello, A., Motta, M., Cunha, T., & Castro, G. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(3), 373-388. <https://doi.org/10.5902/198346598794>

Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. D. S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165-177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>

Mouratidis, K., & Papagiannakis, A. (2021). COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. *Sustainable Cities and Society*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103182>

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

Nowrouzi-Kia, B., Haritos, A. M., Long, B. Z. S., Atikian, C., Fiorini, L. A., Gohar, B., ... & Bani-Fatemi, A. (2024). Remote work transition amidst COVID-19: Impacts on presenteeism, absenteeism, and worker well-being—A scoping review. *PLOS ONE*, 19(7), e0307087. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307087>

Okubo, T. (2022). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde. (2023, 5 de maio). *OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19*. Recuperado de <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>

Parent-Lamarche, A., & Laforce, S. (2022). A moderated mediation analysis of new work-related stressors, psychological distress, and absenteeism in health care during a pandemic: Is recognition the cure for preventing falling in battle? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(10), 839. <https://doi.org/10.1097%2FJOM.0000000000002619>

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage. <https://doi.org/10.1002/nur.4770140111>

Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E. (2017). Stop the meeting madness: How to free up time for meaningful work. *Harvard Business Review*, 95(4), 62-69. <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>

Prince, S. A., Biswas, A., Betancourt, M. T., Toigo, S., Roberts, K. C., Colley, R. C., Brule, S., Chaput, J. P., & Lang, J. J. (2024). Telework and 24-hour movement behaviors among adults

living in Canada during the COVID-19 pandemic. *Preventive Medicine*, 185. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2024.108053>

Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>

Sepanta, F., & O'Brien, W. (2023). Review and exploration of relationships between domains impacted by telework: A glimpse into the energy and sustainability considerations, COVID-19 implications, and future research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2023.113464>

Silva, C. A. D., & Rosa, F. S. D. (2023). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(3), 267-281. <https://doi.org/10.1108/REG-06-2021-0093>

Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2024). Working from home during COVID-19: Boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>

Soler, J. R. L., Christidis, P., & Vassallo, J. M. (2023). Evolution of teleworking and urban mobility changes driven by the COVID-19 pandemic across European cities. *Transportation Research Procedia*, 69, 488–495. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.02.199>

Universidade Federal do Sul da Bahia. (2023). *Portaria n. 259, de 20 de março de 2023*. [https://ufsb.edu.br/images/Portaria\\_n%C2%BA\\_259.2003.pdf](https://ufsb.edu.br/images/Portaria_n%C2%BA_259.2003.pdf)

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Weirich, I. P., & Galio, M. H. (2023). Teletrabalho: O direito à desconexão na atualidade brasileira. *Academia de Direito*, 5, 863-883. <https://doi.org/10.24302/acaddir.v5.4325>

Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977-995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>

Yuan, Q., Gasco-Hernandez, M., Gil-Garcia, J. R., Cook, M. E., & Pardo, T. A. (2023). Continuity of operations and organizational resilience during the COVID-19 pandemic: Lessons from city governments in the US Northeast region. *Public Management Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2222763>