

PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS: REVISÃO DE ESCOPO

PERCEPTION ABOUT TELEWORK IN THE ADMINISTRATIVE AREAS OF BRAZILIAN FEDERAL PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: REVISÃO DE ESCOPO

Ana Lucia Celino de Azevedo ¹

RESUMO

Com a perspectiva de adesão permanente da modalidade de teletrabalho na administração pública federal brasileira, um novo desafio se configura no trabalho das áreas administrativas dessas organizações: a implantação da modalidade, preconizando a eficiência, saúde e bem-estar dos agentes públicos. Visando contribuir para o processo de reorganização do trabalho dessas instituições, neste artigo são mencionados resultados de estudos realizados sobre o teletrabalho em instituições públicas de ensino superior no Brasil, a partir de percepções. Foram discutidos seus malefícios, benefícios, desafios e contribuições a partir de experiências já vivenciadas. Dentre os elementos mais significativos encontrados no processo do teletrabalho, de acordo com a revisão de escopo neste estudo, foram: planejamento organizacional, inovação organizacional, treinamento das lideranças, automotivação, performance, autonomia, flexibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: teletrabalho, serviço público, Brasil.

ABSTRACT

With the prospect of permanent adoption of the teleworking modality in the Brazilian federal public administration, a new challenge arises in the work of the administrative areas of these organizations: the implementation of the modality, advocating the efficiency, health and well-being of public agents. Aiming to contribute to the process of reorganizing the work of these institutions, this article mentions results of studies carried out on teleworking in public higher education institutions in Brazil, based on perceptions. Its harms, benefits, challenges and contributions were discussed based on previous experiences. Among the most significant elements found in the teleworking process, according to the scope review in this study, were organizational planning, organizational innovation, leadership training, self-motivation, performance, autonomy, flexibility.

KEYWORDS: home-office, telework, telecommuting, public service, Brazil.

¹ Assistente em administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Especialização em Gestão de Pessoas, Graduação em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca.

1. INTRODUÇÃO

No universo contemporâneo do trabalho, a adoção da modalidade de teletrabalho vem sendo discutida por pesquisadores, entidades, profissionais da área e gestores de organizações, em virtude da experiência impositiva de tal forma de trabalho, provocada pela pandemia do novo coronavírus - SARS-CoV-2 (VELASCO, PANTOJA E OLIVEIRA, 2023). Tais alterações modificaram a forma de trabalhar das pessoas tanto no setor privado quanto no público. No Brasil, em 2020, foi divulgado que 49% dos servidores públicos estavam em trabalho remoto (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

No entanto, o teletrabalho já era praticado e havia uma tendência de crescimento dele (ROCHA e AMADOR, 2018). No setor público, o teletrabalho já havia iniciado desde 2006, no SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados (SOBRATT, 2013). Porém, antes da pandemia muitos órgãos ainda não haviam iniciado o teletrabalho (PANTOJA, ANDRADE, OLIVEIRA, 2020). Para a CONFERÊNCIA LABORA-GOV e PEOPLE IN GOVERNMENT LAB OXFORD (2022), promovida pelo laboratório de inovação do Ministério da Economia - ME, é tendência a expansão do teletrabalho no serviço público, mas há uma preocupação em como essa expansão poderá ocorrer preservando o interesse público.

Assim, o objetivo deste artigo é levantar os principais elementos, quanto a organização do teletrabalho, apontados em experiências vivenciadas por instituições federais de ensino superior e em instituição pública de outra atividade cuja contribuição coopera para uma compreensão da experiência a longo prazo. Foi realizada uma revisão de escopo, identificando os benefícios, malefícios e desafios do teletrabalho, a fim de contribuir para planejamento de implementação de teletrabalho em instituições de atividades análogas.

Assim, nos capítulos deste estudo são abordados: conceito e perspectivas sobre o teletrabalho na administração pública brasileira, conceitos de ergonomia aplicados e resultados de estudos que podem incorrer em contribuições para processos futuros de implementação de teletrabalho em instituições públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS GERAIS DO TELETRABALHO

Teletrabalho também é chamado de *home-office* e trabalho remoto (ROCHA, AMADOR, 2018). Para Rocha e Amador (2018), *home-office*, o trabalho em domicílio, utilizado no início da revolução industrial, se aproxima da produção material industrial, quando da distribuição de etapas de produção nos lares dos trabalhadores, antes da produção ser centralizada nas fábricas. Já o trabalho remoto vincula-se mais ao uso das TICs (ROCHA, AMADOR, 2018). No Brasil, atualmente, teletrabalho é o termo empregado, conforme legislações trabalhistas de âmbito público e privado.

Alguns autores definem Nilles como o precursor do estudo sobre teletrabalho. Nilles (1975), em sua pesquisa, tratou sobre as telecomunicações e de que como isso auxiliaria na descentralização dos negócios e trabalho da época. Uma resposta a uma problemática vivenciada naqueles tempos. Nilles (1997) definiu o teletrabalho como substituição parcial ou integral dos deslocamentos ao trabalho por tecnologias de telecomunicações.

A Convenção 177 da OIT – Organização Internacional do Trabalho, em 1996, conceituou o trabalho a distância como o trabalho executado pelo trabalhador em local distinto da empresa, em troca de remuneração, para prestar serviço ou produzir algo, não importando quem proporcionasse equipamentos ou recursos utilizados para o trabalho (OIT, 1996). Já Rocha, Correa, Tosta e Campos (2021) resumem o teletrabalho como uma nova organização de trabalho, na qual os trabalhadores utilizam as TIC's a partir de lugares remotos.

Alguns autores destacam benefícios e malefícios do teletrabalho. Froelich e Haubrich (2020) e Kugelmass (1996), citam a redução do absenteísmo como benefício. Filardi e Castro (2017) indicam a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, produtividade, flexibilidade de horário, padronização de tarefas, conhecimento real da demanda de trabalho, menor exposição a riscos. Para Silva (2014), as vantagens são: a otimização do trabalho, a redução de impactos ambientais, aumento da produtividade, diminuição do stress, diminuição de congestionamento nas cidades, redução da poluição, maior motivação e satisfação das pessoas. Silva (2014) ressalta isolamento social, dificuldades no compartilhamento de tarefas, dependência das tecnologias de informação e comunicação como pontos negativos do teletrabalho.

2.2 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

No Brasil, o teletrabalho surgiu nos anos 90, com o início da internet no país e desenvolvimento das TICs, considerando o conceito definido pela OIT (1996). No setor privado, algumas empresas já praticavam o teletrabalho, antes da pandemia (SALDANHA, CRUZ, 2021). No serviço público, o início se deu em 2006, com o SERPRO, da administração pública, órgão ligado ao Ministério da Fazenda (SOBRATT, 2013). Isso ocorreu mesmo não existindo ainda instrumentos legais que regiam a modalidade no setor público.

Entre 2008 e 2018, alguns outros órgãos também iniciaram a prática de teletrabalho, como: Tribunal de Contas União - TCU, Tribunal Superior do Brasil- TST, Controladoria Geral da União – CGU, Receita Federal (SACCARO, 2016), baseados na CLT, ou no Decreto 1.590/2006 ou em outras portarias e resoluções. Em 2018, foi publicada uma Instrução Normativa - IN/2018 do Ministério do Planejamento, para instituição facultativa do Programa de Gestão, que permitia a adoção de teletrabalho.

Com a pandemia, em 2020, no Brasil, houve a aceleração do processo de teletrabalho nas instituições públicas (ROCHA, CORREA, TOSTA, CAMPOS, 2021). Assim, o Ministério da Economia então, publicou a IN - 65/2020, que disciplinava o programa de gestão, permitindo o teletrabalho, descrevendo-o, com regramentos e orientações. Alguns órgãos aderiram ao programa nos termos dessa IN.

Porém, no sentido de aprimorar as regras do programa de gestão, em junho 2022, foi publicado o Decreto 11.072/2022 instituindo o Programa de Gestão e Desempenho-PGD, pelo Ministério da Economia possibilitando o teletrabalho nos órgãos da Administração Pública com outras regras. O PGD viabiliza a adoção de teletrabalho, através de adesão, nos órgãos da administração pública federal, mas não se resume ao teletrabalho, pois o PGD abrange outros aspectos, porém não existe teletrabalho sem esse primeiro.

O PGD é uma nova forma de gestão e planejamento dos órgãos, visando orientação por resultados, objetivando maior produtividade e transparência do serviço público, permitindo a execução das modalidades presencial e teletrabalho, conforme Decreto 11.072/2022. Conforme Ministério da Gestão e Inovação (2023), até fevereiro de 2023, 113 órgãos da administração pública federal direta e indireta já haviam aderido

ao programa que permite a implantação do teletrabalho na instituição, incluindo agências, ministério e universidades.

2.3 TRABALHADORES DAS INTUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

A administração pública federal possui 149 carreiras, 3.183 cargos e 471.288 servidores públicos ativos, distribuídos por todo o país (BRASIL, 2023). Dentre essas carreiras, há as carreiras de Magistério Superior, Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e de Técnicos Administrativos em Educação, que são as carreiras existentes no quadro de pessoal de universidades e institutos federais de ensino público do país.

As universidades públicas federais são autarquias, órgãos da Administração Pública indireta, vinculados ao Ministério da Educação (BRASIL, 2023). A carreira de técnico-administrativos em educação - TAE, regida pelo Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos – PPCTAE, estabelecido na Lei 11.091/2005, possui 321 cargos (BRASIL, 2023). Dentre esses cargos, há os de assistente administração e técnico de laboratório (TESSARINI e SALTORATO, 2021). No nível E, há cargos como psicólogo, bibliotecário, engenheiro, administrador, assistente social, entre outros. Esses profissionais realizam funções de suporte administrativo, suporte acadêmico, de gestão, de representação e fiscalização, e específicas, como no caso do psicólogo, por exemplo (TESSARINI e SALTORATO, 2021).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa consiste em levantar conhecimentos e percepções, oriundas de estudos, que possam contribuir para projetos de implantação do teletrabalho em instituições públicas federais. Adotou-se, então, o método de revisão de escopo, para levantamento e compilação dos elementos trazidos pela literatura. De acordo com Peters et al (2020), a revisão de escopo permite uma compreensão da extensão de um tema emergente, podendo identificar, mapear e discutir características relacionadas ao mesmo.

Para Peters et al (2020) as etapas da revisão de escopo são, título e perguntas de pesquisa, critérios de inclusão, estratégia de busca, triagem e seleção de evidências, extração de dados, análise dos dados e apresentação dos resultados. Em congruência com as primeiras etapas citadas, foi realizada uma busca bibliográfica nas bases da Scopus e

da Web of Science, em abril de 2023, combinando as palavras-chaves “teletrabalho” OR “trabalho remoto” OR “home office” OR “*telework*” OR “*telecommuting*” OR “*teleworking*” and “*service public*” OR “*serviço público*” OR “*public service*” OR “*servants*” OR “*public sector*” OR “*public administration*”, filtrados por “Brasil”. Foram encontrados 22 artigos inicialmente.

Em seguida, foram retirados os achados duplicados e analisados os restantes a fim de verificar a aplicação ao tema da pesquisa. Neste segundo momento, 13 artigos foram selecionados. Logo após, na análise, foram escolhidos os com pesquisas realizadas em instituições federais de ensino superior ou algum que tivesse contribuição de extrema relevância sobre o teletrabalho de longo prazo. Nesta terceira etapa, foram selecionados 6 artigos.

Na etapa de extração de dados, foi elaborado um quadro com os principais resultados. Os dados foram analisados e agrupados em benefícios, malefícios e desafios do teletrabalho. Em seguida, foram discutidos.

4. ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS

Os artigos selecionados têm por tema central a percepção sobre o trabalho remoto e melhorias que podem ser aplicadas a ele, abordando sobre tendência de continuidade do teletrabalho pós-pandemia (LOPES & LUNARDI, 2022); percepção do teletrabalho de longo prazo (VILARINHO, PASCHOAL, DEMO, 2020); gerenciamento dos recursos humanos no trabalho remoto durante a pandemia (HAMOUCHE, 2021); percepções do trabalho remoto na pandemia (BACILLI & CRUZ, 2021); inovação no serviço público impulsionada pela pandemia (BRANDÃO, PERUCCHI, FREIRE, 2023); percepção sobre o trabalho remoto durante a pandemia (MATIAS & MALLAGOLI, 2021). No quadro 1, é possível verificar o resumo dos artigos e as contribuições para a pesquisa.

PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS: REVISÃO DE ESCOPO

Quadro 1 – Contribuição Geral dos Artigos

Título do Artigo	Resumo	Principais contribuições	Ano
1 <i>Adoption of telework in educational institutions during the Covid-19 pandemic: a study carried out with the administrative staff servants at the Federal University of Rio Grande - FURG.</i> Adoção do teletrabalho em instituições de educação	Este artigo verificou a tendência de teletrabalho na instituição, de acordo com a percepção das pessoas sobre a modalidade no período da pandemia, e constatou que há aceitação da continuidade pelos trabalhadores, desde que haja condições facilitadoras para ela.	Benefícios: flexibilidade de horário, redução de gastos com deslocamento, autonomia e criatividade. Desafios: programas institucionais e investimento em ferramentas tecnológicas.	2022
2 <i>Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being, and work context?</i> Teletrabalho nos dias de hoje: quais os impactos na performance, bem-estar e no trabalho?	Esta pesquisa foi realizada no SERPRO, órgão que implementou a modalidade em 2005. Os resultados do estudo contribuíram para responder a uma lacuna na literatura sobre pesquisas sobre teletrabalho de longo prazo, no Brasil.	Benefícios: redução de gastos com deslocamento, menor exposição a violência, autonomia, qualidade de vida, flexibilidade, aumento da produtividade. Malefícios: dificuldades técnicas, problemas de interação, desconfiança. Desafios: avaliação do teletrabalhador.	2021
3 <i>Human resources management and teleworking: challenges and possibilities.</i> Gerenciamento de recursos humanos e teletrabalho: desafios e possibilidades	O artigo versa sobre os desafios do gerenciamento de recursos humanos durante a pandemia, e de que como a chefia é um importante fator para a performance dos teletrabalhadores.	Benefícios: as reuniões remotas ficaram mais objetivas. Desafios: importância de objetivos organizacionais bem definidos e difundidos. Importância de liderança e do feedback, para eficiência no teletrabalho.	

PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS: REVISÃO DE ESCOPO

4	<p><i>Work virtualization during the COVID-19 Pandemic: evaluation of the experiences of servers at a Federal Institution of Higher Education.</i></p> <p>Virtualização do trabalho durante a pandemia da COVID-19: avaliação das experiências de servidores de uma instituição de Ensino superior.</p>	<p>O objetivo do artigo foi levantar as percepções do trabalho remoto na pandemia, bem como seus prós, contras e a possibilidade de implementação de teletrabalho permanente nas instituições. Foram apontados aspectos positivos, malefícios e contribuições de melhorias.</p>	<p>Benefícios: aumento de produtividade e da qualidade do trabalho; ambiente de aprendizagem organizacional.</p> <p>Malefícios: isolamento social e distrações em casa.</p> <p>Desafios: equipamentos melhores, comunicações organizacionais eficazes, delimitação das fronteiras invisíveis entre trabalho e vida pessoal no teletrabalho, e preparação dos gestores.</p>	2021
5	<p><i>Innovation, telecommuting and public educational libraries: ways to digital transformation in the post-pandemic world of work. Inovação, teletrabalho e bibliotecas de educação pública.</i></p>	<p>A discussão neste artigo refere-se à inovação no setor público e o teletrabalho como um impulsionador disso, considerando as possibilidades trazidas pelas TICs.</p>	<p>Benefícios: teletrabalho no processo de inovação na gestão dos serviços públicos.</p> <p>Desafios: fornecimento de infraestrutura apropriada, suporte de TI, e melhoramento das relações intergeracionais no ambiente de teletrabalho.</p>	2023
6	<p><i>Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. / Trabalho em home office devido à pandemia de COVID-19 em uma universidade pública: desafios e potencialidades</i></p>	<p>Esta pesquisa resulta em uma análise quanto à implementação do teletrabalho, realizada em uma instituição de ensino superior de ensino federal. Pontos positivos, negativos e contribuições de melhorias foram estudadas nela.</p>	<p>Benefícios: melhora na alimentação, autocuidado e qualidade de vida, aumento de produtividade.</p> <p>Malefícios: ausência de contato com o colega, aumento de carga de trabalho, dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal, acúmulo de funções, ausência de espaço físico adequado, preocupação com o sigilo das atividades.</p> <p>Desafios: necessidade de treinamentos.</p>	2021

Fonte: elaborado pela autora, com base nos artigos.

Lopes e Lunardi (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2020); Bacilli e Cruz (2021); Matias e Mallagoli (2021) citaram benefícios do teletrabalho relacionados diretamente ao trabalho: flexibilidade de horário, autonomia, bem-estar no trabalho, aprendizagem institucional, melhor organização para o trabalho, aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado, menos tensão no trabalho. Além disso, há relação entre automotivação e performance de desempenho do teletrabalhador (LOPES & LUNARDI, 2022).

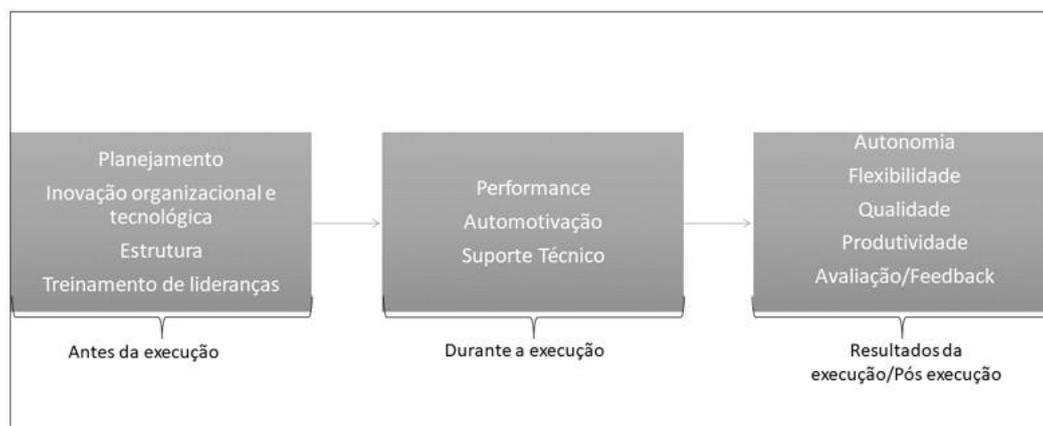
Os benefícios relacionados ao bem-estar do trabalhador citados, foram: aumento de tempo, redução de despesas com locomoção para o trabalho, menor exposição a violência, melhoria na qualidade de vida, melhora na alimentação e autocuidado, comodidade de poder trabalhar de casa, melhora no ambiente familiar e na organização pessoal do servidor.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2020); Bacilli e Cruz (2021); Matias e Mallagoli (2021) (HAMOUCHE, 2021), apontaram os malefícios, como: fator sobrecarga decorrente do trabalho remoto; risco de adoecimento para os trabalhadores; a ausência de convívio com os colegas; preconceito, desconfiança de chefes e colegas, dificuldades técnicas, problemas com distrações com coabitantes e interrupções, equipamentos e mobiliários não adequados para o trabalho, estresse causado pela dificuldade de se adaptar às novas tecnologias no trabalho, aumento de carga de trabalho, dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal, preocupação com o sigilo das atividades.

Com relação às competências: flexibilidade, autonomia, criatividade influenciam no desempenho do teletrabalhador, conforme Lopes e Lunardi (2023). Lopes e Lunardi (2022) indicam que o serviço público iniciou o processo de inovação e que isso vem acompanhado de flexibilidade e autonomia no trabalho, o que estimula a criatividade do profissional.

Dentre esses citados, os elementos mais significativos mencionados nos artigos foram: treinamento de lideranças, avaliação, feedback, autonomia, flexibilidade, automotivação, produtividade, performance, qualidade, inovação, suporte técnico, planejamento organizacional, conforme esquema em Figura 1.

Figura 1 – Os elementos mais significativos no processo de teletrabalho



Fonte: elaborada pela autora, com base nos artigos.

Nas contribuições para a implementação do teletrabalho, de forma permanente, destacam-se: a observação da importância de ferramentas eletrônicas adequadas que suportem o teletrabalho, maior suporte técnico para uso das TICs e redes bem estruturadas (LOPES & LUNARDI, 2022); (MATIAS & MALLAGOLI, 2021). A avaliação dos teletrabalhadores e as relações socioprofissionais no teletrabalho são pontos que precisam de atenção e que devem ser bem estruturados nas organizações (VILARINHO, PASCHOAL, DEMO, 2020).

Ademais, a organização precisa alinhar seu planejamento estratégico aos objetivos e planejamento de trabalho de seus servidores, a fim de que haja definições e metas claras, bem como feedbacks constantes (HAMOUCHE, 2021). Nesta continuidade, o adequado dimensionamento do trabalho e divisão das tarefas, ações para delimitações entre as fronteiras invisíveis do trabalho e a vida pessoal, preparação dos servidores, objetivos institucionais claros e bem disseminados também foram apontados como cruciais elementos a serem considerados na implantação do teletrabalho (BACILLI & CRUZ, 2021). O que auxilia também nas performances de desempenho são as orientações dadas pelas chefias, tornando-se crucial a clareza do que a organização espera do funcionário em termos de resultados (MATIAS & MALLAGOLI, 2021).

Percebe-se a aceitação da continuidade dos trabalhadores em relação ao teletrabalho, de forma permanente, desde que se tenha condições facilitadoras para a execução do trabalho na modalidade (LOPES & LUNARDI, 2022). No quesito

produtividade em teletrabalho, no mínimo não houve perdas no teletrabalho na pandemia (MATIAS & MALLAGOLI, 2021).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As percepções, benefícios e malefícios do teletrabalho mais significativos e citados com maior frequência nos resultados da pesquisa correspondem ao que foi encontrado na revisão de literatura sobre o tema.

O teletrabalho na administração pública, viabilizado pelo PGD, substitui o controle de frequência por aferição de resultados, precedidos de planejamento e registros de tarefas em sistemas de acompanhamento de plano de trabalho. Desta forma, o planejamento organizacional foi um dos elementos citados como necessário para o engajamento e performance do trabalhador, para o alcance dos resultados individuais e organizacionais. A automotivação e performance estão correlacionadas. E a automotivação está ligada aos valores de cada um, ao prazer em que o indivíduo sente em realizar uma tarefa, de acordo com a importância e sentido que ele mesmo encontra em seu trabalho (SILVA & ROSA, 2023). Ressaltando a importância do alinhamento, comunicação e planejamento.

Conforme Nilles (1975), as telecomunicações poderiam facilitar ou até mesmo substituir determinadas situações tratadas presencialmente. Para tanto, o investimento em tecnologias de fácil uso e que subsidiem as comunicações e a realização das tarefas tornar-se significativo (LOPES e LUNARDI, 2022); (MATIAS & MALLAGOLI, 2021). O investimento em ferramentas tecnológicas práticas e simples, treinamento do uso dessas tecnologias e a oferta de suporte técnico na instituição auxiliam no processo de alcance dos resultados.

Com as prescrições trazidas pelo PGD, as lideranças das instituições precisarão gerenciar equipes, com foco em resultados e não mais com foco em controle de assiduidade e presencialidade. O que aponta para a indispensabilidade de treinamento da liderança para gerir a equipe nas novas configurações, fortalecendo as relações de trabalho e favorecendo para um ambiente colaborativo (BACILLI, CRUZ, 2021); (BRANDÃO, PERUCCHI, FREIRE, 2023). Os líderes precisam saber dimensionar e dividir tarefas adequadamente, de acordo com o perfil, habilidades e competências de cada um, de forma mais equânime possível.

Como mencionado por Guérin et al, (2001), o conhecimento sobre o trabalho é vital para a transformação dele. E compreendê-lo implica em buscar os fatores que concorrem para um projeto de reorganização do trabalho mais assertivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública brasileira precisa acompanhar os processos de mudança no trabalho durante o período da pandemia e geri-los de maneira que incorram em melhores serviços públicos (BRANDÃO, PERUCCHI, FREIRE, 2023). Isso suscita a necessidade de planejamento e de uso estratégico das ferramentas disponíveis para o sucesso de uma reorganização do trabalho. Os elementos evidenciados são essenciais para todo processo de mudança e até mesmo para as atividades de rotina que já existiam nas instituições. A implementação do PGD pode trazer uma oportunidade de criar espaço para a ressignificação do trabalho para o servidor público, e constranger os gestores e integrantes de equipe para uma análise das responsabilidades e da importância de usar as ferramentas corretas para o dia a dia de trabalho.

Assim, as informações trazidas nos resultados desta pesquisa podem contribuir para os melhores resultados possíveis para todos os atores das instituições federais de ensino superior, que possuem importante papel na formação de profissionais e serviços para a sociedade.

Este estudo limitou-se a averiguar análises de percepções de servidores dos órgãos. Os pontos e negativos da modalidade de teletrabalho podem variar de acordo com a natureza do trabalho, a localização da instituição, a organização da vida pessoal do servidor. Além disso, foram encontrados poucos artigos sobre essa temática no Brasil. Importante que haja mais pesquisas sobre o tema e que este fenômeno continue a ser estudado, para acompanhamento e melhorias nesse processo de transformação do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Ana (2023); Teletrabalho para nas áreas administrativas em instituições públicas: revisão de escopo, ABEPRO. Disponível em https://abepro.org.br/biblioteca/TN_ST_406_1997_46597.pdf. Acesso em junho de 2024.

BACILLI & CRUZ (2021); **Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Disponível em: <https://doaj.org/article/aeb278baab414b54b58a47492b0e11d9>. Acesso em 23 de maio de 2023

BRANDÃO, PERUCCHI, FREIRE, (2023) - **Inovação, trabalho remoto e bibliotecas educativas públicas: caminhos para a transformação digital no mundo do trabalho pós-pandemia** December 2022 RDBCI Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação 21:e023001 DOI: 10.20396/rdbci.v20i00.8670044. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/366890268_Inovacao_trabalho_remoto_e_bibliotecas_educativas_publicas_caminhos_para_a_transformacao_digital_no_mundo_do_trabalho_pos-pandemia/references

BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2020) – Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/balanco-registra-49-dos-servidores-em-trabalho-remoto-e-1-876-casos-confirmados>. Acesso em 23 de maio de 2022

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação - (2023) - **PGD é o nome dado ao modelo de gestão instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em 23 de maio de 2023.

BUSS ROCHA, A.; CORRÊA, D.; GOMES TOSTA, J.; FREITAS CAMPOS, R. P. de. **Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19**. (“Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?”) Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 299 - 328, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.5215. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5215>. Acesso em: 12 maio. 2023.

CONFERÊNCIA LABORA-GOV e PEOPLE IN GOVERNMENT LAB OXFORD (2022), Brasília, Ministério da Economia: **Desafios do trabalho remoto e híbrido**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WMnypnk6No0>. Acesso em novembro de 2022.

DANIELLOU, Françoise (2005). *“The French-speaking ergonomists’ approach to work activity: cross-influences of field intervention and conceptual models”* (“The French-speaking ergonomists’ approach to work ... - ResearchGate”)

FILARDI, F. & CASTRO, R. M. P. **Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal.** Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 41. 2017.

GUÉRIN, F. A. Lavalle, F. Daniella, J. Duraffourg, A. Kerguélien. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo – A prática da ergonomia.** Editora Edgard Blucher, 2001

HAMOUCHE, S. (2021). *Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions.* Journal of Management & Organization, 1-16. doi:10.1017/jmo.2021.15. Acesso em abril de 2023

HAUBRICH, D.B., & FROELICH, C. (2020). **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação.** Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/501132672/Haubrich-Froehlich-2020-Beneficios-e-Desafios-do-Home-56266>. Acesso em maio de 2023.

KUGELMASS, Joel. **“Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação.”** (“Teletrabalho: desafios e perspectivas - SciELO - Brasil”) São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, Francisco; DUARTE, Francisco. (2014). **Integrando a ergonomia ao projeto de engenharia: especificações ergonômicas e configurações de uso.** Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 4, p. 679-690, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X733-13>. Acesso em setembro/2022.

LOSEKANN e MOURÃO, 2020. **DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE.** Disponível em: [/https://pdfs.semanticscholar.org/41e0/4b4ebaf10ade862156eeab1f68da838d6614.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/41e0/4b4ebaf10ade862156eeab1f68da838d6614.pdf). Acesso em 23 de maio de 2023.

LOPES & LUNARDI (2022) *Adoption of telework in educational institutions during the covid-19 pandemic.* Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>. Acesso em 23 de maio de 2023.

MATIAS E MALLAGOLI (2021) *Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities.* Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363691255_Home_working_at_a_public_university_due_to_the_COVID-19_pandemic_challenges_and_opportunities/fulltext/632a08bf071ea12e364a72bb/Home-working-at-a-public-university-due-to-the-COVID-19-pandemic-challenges-and-opportunities.pdf. Acesso em 23 de maio de 2023.

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

NILLES, Jack. *Telecommunications and organizational decentralization.* IEEE Transactions on Communications, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975.

NOGUEIRA, OLIVEIRA, SAMY, NUNES (2017) - **O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública.** Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em 23 de maio de 2023.

OMS - Organização Mundial da saúde. **Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public.** (2021). Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>. Acesso em maio/2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT (1996). Disponível em: <https://ilo.org/brasil/convencoes/lang--pt/index.htm>. Acesso em 23 de maio de 2023.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. **QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.** Revista da UI_IP Santarém, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. DOI: 10.25746/ruiips.v8.i4.21975. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 12 maio de 2023.

PETERS, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., & Khalil, H. (2020). *Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. JBI evidence synthesis*, 18(10), 2119–2126. <https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00167>

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise.** Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49183/o-teletrabalho--conceituacao-e-questoes-para-analise/i/pt-br>. Acesso em abril de 2023.

SACCARO, Nilo (2016). **Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono.** Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6696/1/td_2207.pdf. Acesso em 23 de maio de 2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** Organizações & Sociedade, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

SALDANHA E CRUZ (2022) – **Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na Administração Pública.** Disponível:

<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/3677>. Acesso em 23 de maio de 2023.

SILVA, G. F. F. (2014) – **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da Administração Pública Brasileira: um anteprojeto**. FGV 2014. Disponível em: https://rigeo.cprm.gov.br/jspui/bitstream/doc/14701/1/diss_gabriella_di_felicio.pdf. Acesso em julho de 2021.

SILVA, A. M. S. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. Anais... Santa Maria, RS: [s.n.], 2015

SILVA & ROSA (2023). - *Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic*. Disponível em: <https://doaj.org/article/aeb278baab414b54b58a47492b0e11d9>. Acesso em 23 de maio de 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E DE TELEATIVIDADES - SOBRATT (2013). Disponível em [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO Teletrabalho e Teleatividades SMA Ago20131.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO%20Teletrabalho%20e%20Teleatividades%20SMA%20Ago20131.pdf). Acesso em 23 de maio de 2023.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no contexto da Covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas**. Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2023. Acesso em 21 de abril de 2023.

VILARINHO, PASCHOAL, DEMO, (2020); **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho**. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf>. Acesso em abril de 2023