FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS– ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL– PROFIAP

Ezequiel Arce de Oliveira

Proposta de plano de ação para uma eventual implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

CAMPO GRANDE/MS
2025

Ezequiel Arce de Oliveira

Proposta de plano de ação para uma eventual implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Dr. Marcelo Ribeiro Silva

CAMPO GRANDE/MS
2025

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Darci de Oliveira, cujo amor, inspiração e apoio continuam a iluminar meu caminho, mesmo na sua ausência

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Jesus Cristo, por nunca me abandonar. À minha amada, pelo apoio incondicional e amor constante, e à minha família, pelo suporte emocional e incentivo ao longo desta jornada. Os dias 3 de outubro, 22 de junho e 25 de novembro sempre me inspiram e marcam momentos importantes na minha vida.

À minha mãe, meu sincero agradecimento. Seu exemplo de dedicação e perseverança foi uma fonte contínua de inspiração e motivação para mim.

Sou grato à Escola de Governo, ao Governo do Estado de Mato Grosso do Sul e à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), por tornarem este objetivo uma realidade, proporcionando os recursos e o ambiente necessários ao desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador, Professor Dr. Marcelo Ribeiro Silva. Sua paciência, presença constante e orientação foram indispensáveis para superar os desafios desta jornada. Seu compromisso com minha formação foi essencial para o sucesso deste trabalho.

Também expresso minha gratidão a todos os professores e servidores do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), cujas aulas, orientações e apoio administrativo foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus colegas de turma, verdadeiros companheiros nesta trajetória, agradeço profundamente. As trocas de conhecimento, o apoio mútuo e as discussões enriquecedoras ampliaram meus horizontes acadêmicos e me motivaram a buscar continuamente a excelência no serviço público.

“O general falava de muitas batalhas, mas
nunca lutara nenhuma delas.”
Lima Barreto, Triste Fim de Policarpo Quaresma.

RESUMO

Objetivo da Pesquisa: Esta dissertação tem como objetivo desenvolver um plano de ação para a potencial implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), visando aprimorar a gestão de pessoas e avaliar os impactos legais associados ao serviço público. O estudo foca nas mudanças necessárias para modernizar as práticas de gestão e melhorar o desempenho das atividades institucionais através do teletrabalho.

Enquadramento Teórico: O trabalho insere-se na linha de pesquisa sobre gestão de pessoas e inovação organizacional no setor público, com ênfase na adaptação tecnológica e modernização administrativa. A contribuição para essa linha reside na análise dos impactos do teletrabalho em contextos institucionais, especialmente em termos de produtividade, bem-estar dos funcionários e adequação às normativas legais.

Metodologia: A metodologia adotada inclui pesquisa bibliográfica e documental para fundamentar a proposta de teletrabalho na UEMS, além da aplicação de um questionário adaptado, o Work Design Questionnaire (WDQ), ajustado à realidade brasileira e às especificidades do setor público. Este instrumento permite analisar as percepções dos servidores quanto às práticas de trabalho atuais e à viabilidade do teletrabalho.

Resultados: Os resultados indicam que o modelo híbrido de teletrabalho é bem aceito entre os participantes da pesquisa e possui respaldo legal para sua implementação. No entanto, desafios ainda precisam ser superados. Recomenda-se iniciar com um projeto-piloto e um grupo de trabalho para monitorar e ajustar gradualmente o modelo, garantindo uma transição eficiente e sustentável.

Originalidade/Relevância: O estudo é relevante por propor uma solução inovadora para a gestão pública, abordando uma modalidade de trabalho que tem sido amplamente discutida no contexto privado, mas ainda pouco explorada no setor público brasileiro. Ao focar especificamente na UEMS, a pesquisa traz uma perspectiva prática e contextualizada, contribuindo para a literatura sobre teletrabalho no setor público e para o avanço das práticas administrativas.

Contribuições Práticas (Impacto): Os impactos desta pesquisa são tanto reais quanto potenciais, abrangendo diferentes áreas: científica, organizacional, prática e de políticas públicas. Cientificamente, oferece uma base para futuras investigações sobre teletrabalho em instituições públicas brasileiras. Em termos organizacionais e práticos, pode facilitar uma transição eficiente para o teletrabalho na UEMS e possivelmente em outras instituições semelhantes.Por fim, a pesquisa fornece percepções para o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem a modernização e a eficiência no setor público.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão de Pessoas; Setor Público; Produtividade; Bem-Estar; Legislação; Inovação Organizacional; Administração Pública

ABSTRACT

Research Objective: This dissertation aims to develop an action plan for the potential implementation of telework at the State University of Mato Grosso do Sul (UEMS), focusing on improving people management and assessing the legal impacts on public service. The study emphasizes the necessary changes to modernize management practices and enhance institutional performance through telework.

Theoretical Framework: This research aligns with studies on people management and organizational innovation within the public sector, emphasizing technological adaptation and administrative modernization. It contributes to this field by analyzing the impacts of telework in institutional contexts, particularly regarding employee productivity, well-being, and compliance with legal regulations.

Methodology: The adopted methodology includes bibliographic and documentary research to support the telework proposal at UEMS, as well as the application of an adapted questionnaire, the *Work Design Questionnaire* (WDQ), adjusted to the Brazilian context and the specificities of the public sector. This instrument allows for the analysis of employees' perceptions regarding current work practices and the feasibility of telework.

Results: The results indicate that the hybrid telework model is well accepted among the survey participants and has legal support for its implementation. However, challenges still need to be overcome. It is recommended to start with a pilot project and a working group to monitor and gradually adjust the model, ensuring an efficient and sustainable transition.

Originality/Relevance: The study is relevant as it proposes an innovative solution for public management, addressing a work modality that has been widely discussed in the private sector but remains underexplored in the Brazilian public sector. By focusing specifically on UEMS, this research provides a practical and contextualized perspective, contributing to the literature on telework in the public sector and advancing administrative practices.

Practical Contributions (Impact): The impacts of this research are both real and potential, spanning scientific, organizational, practical, and public policy areas. Scientifically, it provides a foundation for future research on telework in Brazilian public institutions. Organizationally and practically, it can facilitate an efficient transition to telework at UEMS and potentially in other similar institutions. Finally, the study offers insights for the development of public policies that encourage modernization and efficiency in the public sector.

Keywords: Telework; People Management; Public Sector; Productivity; Well-Being; Legislation; Organizational Innovation; Public Administration

Ezequiel Arce de Oliveira

Proposta de plano de ação para a implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva– UFMS Orientador

_____

Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza-UNIFAL

_____

Prof. Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça - UninCor

_____

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos (Suplente)– UFMS

CAMPO GRANDE/MS 2025

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Governo Eletrônico (2016-2019) 24
Figura 2 – MS Digital: Governo do Estado de Mato Grosso do Sul 26
Figura 3 – Acesso à Internet no Brasil em 2023 28
Figura 4 – Unidades da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) . . 37
Figura 5 – Diferenças entre Gêneros 95
Figura 6 – Influência da Faixa Etária, Cargo e Tempo de Serviço 96
Figura 7 – Coeficientes de contingência de Cramer (V) 96
Figura 8 – Nuvem de Palavras 98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 5W2H 101
Quadro 2 – PLANO DE AÇÃO 103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo ou Função 40
Gráfico 2 – Quanto tempo de serviço na UEMS 42
Gráfico 3 – Unidade Universitária (UU) de lotação 44
Gráfico 4 – Qual é o seu gênero 46
Gráfico 5 – Qual sua idade (em anos) 48
Gráfico 6 – Qual sua escolaridade 50
Gráfico 7 – Experiência prévia com teletrabalho 52
Gráfico 8 – O seu trabalho exige alto nível de concentração e foco 54
Gráfico 9 – O seu trabalho exige alto nível de concentração e foco 56
Gráfico 10 – Uso de ferramentas digitais no trabalho 58
Gráfico 11 – Confiança no uso de tecnologias para trabalho remoto 60
Gráfico 12 – Acesso à internet fora do trabalho 62
Gráfico 13 – Colaboração e trabalho em equipe 63
Gráfico 14 – Eficiência da comunicação e colaboração no teletrabalho 65
Gráfico 15 – Conexão com a equipe no trabalho remoto 66
Gráfico 16 – Apoio e colaboração dos colegas 68
Gráfico 17 – Apoio e colaboração no teletrabalho 70
Gráfico 18 – Manutenção da carga de trabalho no remoto 72
Gráfico 19 – Organização eficaz das atividades de trabalho 74
Gráfico 20 – Cumprimento de prazos e cronogramas 75
Gráfico 21 – Adequação do ambiente de trabalho em casa 77
Gráfico 22 – Principais Desafios para a Implementação do Teletrabalho na UEMS . 78
Gráfico 23 – Oportunidades do teletrabalho na UEMS 80
Gráfico 24 – Modalidades de teletrabalho na UEMS 81
Gráfico 25 – Intenção de aderir ao teletrabalho na UEMS 83
Gráfico 26 – Aceitação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) 85
Gráfico 27 – Apoio à implementação do teletrabalho na UEMS 87
Gráfico 28 – *Apoio da Cultura Organizacional* 89
Gráfico 29 – Fatores essenciais para o sucesso do teletrabalho na UEMS. 91
Gráfico 30 – Impacto do Teletrabalho 93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de Trabalho a Distância 19
Tabela 2 – Principais Teorias e Conceitos Relacionados ao Teletrabalho 22
Tabela 3 – Impactos Econômicos do Teletrabalho no Brasil 30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Justificativa e Relevância da Pesquisa	15
1.4	Estrutura do Trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
3	METODOLOGIA	33
3.1	Tipo de Pesquisa	33
3.2	Coleta de Dados	33
3.3	Instrumento de Pesquisa	33
3.4	Análise de Dados	34
3.5	Considerações Éticas	34
4	ANÁLISE SITUACIONAL	35
4.1	ESTRUTURA DA UEMS	35
4.2	ASPECTOS HISTÓRICOS E NORMATIVOS DO TELETRABALHO NO BRASIL E EM MATO GROSSO DO SUL	38
5	PLANO DE AÇÃO	101
6	CONCLUSÕES	105
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICES	117

1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias, aliado às profundas transformações sociais, tem impactado significativamente os modelos de trabalho nos últimos anos (Vaz; Fossatti, 2021). No setor público, a adoção de novas formas de atuação, como o teletrabalho, surge como uma resposta às demandas contemporâneas por maior eficiência, flexibilidade e sustentabilidade (Andrade, 2024). A pandemia de COVID-19 intensificou esse movimento, forçando instituições públicas e privadas a adotarem o teletrabalho emergencialmente para garantir a continuidade dos serviços e a segurança dos trabalhadores (Silva *et al*., 2024). Como resultado, essa modalidade se consolidou como uma alternativa viável e vantajosa em diversas organizações, incluindo a administração pública.

Diante desse cenário, este estudo propõe a elaboração de um plano de ação para a eventual implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A adoção dessa modalidade visa alinhar a instituição às transformações globais nos ambientes de trabalho, além de fortalecer seu compromisso com a modernização e a eficiência dos processos administrativos. De acordo com Carvalho (2021), o teletrabalho pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, proporcionando maior equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais (Reigert, 2023; Souza; Costa, 2024; Fayad, 2021a). Além disso, essa prática promove a sustentabilidade institucional, reduzindo a necessidade de infraestrutura física e o consumo excessivo de recursos (Scudeler; Tassoni, 2023)

O teletrabalho tem sido amplamente estudado tanto no setor público quanto no privado por diversas instituições, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Essas pesquisas apontam benefícios dessa modalidade, como maior flexibilidade, otimização de recursos humanos e tecnológicos e aumento da eficiência operacional, fatores que também podem ser aplicados à administração pública.(OIT; OMS, 2021; IBGE, 2023a).

Entre os principais relatórios sobre o tema, destaca-se o estudo da OIT e da OMS, *Teletrabalho saudável e seguro: resumo técnico*, publicado em 2021, que analisa os impactos e desafios do trabalho remoto em diferentes setores e oferece diretrizes para sua implementação de forma segura e eficiente. No Brasil, o IBGE, por meio da *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* (PNAD Contínua), apresentou dados sobre a adoção do teletrabalho no país, evidenciando seu impacto na produtividade e nas relações de trabalho (IBGE, 2023b).

Do ponto de vista legal, a implementação do teletrabalho na UEMS encontra respaldo em regulamentações federais e estaduais, como a Medida Provisória nº 1.109, de 25 de março de 2022, e o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que estabelecem diretrizes para o teletrabalho e PGD (Programa de Gestão e Desempenho) no setor público federal (Brasil, 2022; Brasil, 2022). No âmbito estadual, a Lei nº 6.167, de 2023, permite a adaptação

dessas normas às necessidades locais, possibilitando que a UEMS, no exercício de sua autonomia administrativa, desenvolva uma regulamentação própria para essa modalidade (Mato Grosso do Sul, 2023).

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de avaliar os impactos, desafios e oportunidades do teletrabalho na UEMS, considerando seu contexto como instituição pública de ensino superior (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021). Além disso, a UEMS pode servir como modelo para outras universidades que buscam modernizar suas operações sem comprometer a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, o objetivo desta pesquisa é desenvolver uma proposta de plano de ação para a adoção do teletrabalho na UEMS, considerando os aspectos legais, estruturais e de gestão de pessoas, de modo a garantir uma implementação sustentável e eficaz.

A investigação sobre a orientação do teletrabalho no setor público pode fornecer evidências que auxiliem os gestores na tomada de decisões quanto à adoção desse modelo de trabalho. Considerando a necessidade de modernização das instituições públicas para oferecer serviços mais eficientes à sociedade (Deodato, 2021), este estudo pretende contribuir com subsídios relevantes para essa discussão. Essa modernização está diretamente relacionada ao princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que determina que a administração pública deve atuar com eficácia, transparência e qualidade na prestação de serviços à população (Brasil, 1988)

A integração de ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho remoto também pode fomentar o desenvolvimento de novas competências entre os servidores, contribuindo para uma cultura organizacional mais dinâmica e adaptativa (Valentim *et al.*, 2023; Lima *et al.*, 2023b)

Por fim, a análise dos desafios enfrentados durante a implementação do teletrabalho, como a necessidade de capacitação contínua, o monitoramento da produtividade e a garantia de suporte tecnológico adequado, permite o desenvolvimento de estratégias eficazes para superar tais obstáculos (Barbosa., 2020; Fayad, 2021b; Bezerra, 2023). Com isso, a UEMS poderá consolidar o teletrabalho como uma prática institucional benéfica, alinhada aos princípios de eficiência e inovação, proporcionando bem-estar aos seus servidores e aprimorando a prestação de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade em geral (Alves, 2024; Andrade, 2024)

1.1 Problema de Pesquisa

Este estudo busca responder à seguinte questão central: Como estruturar um plano de ação eficaz para a implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), de modo a maximizar a produtividade e a satisfação dos servidores, atendendo simultaneamente às demandas institucionais e às normativas vigentes?

1.2 Objetivos

OBJETIVO GERAL

Propor um plano de ação para a implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), considerando as diretrizes de gestão de pessoas e os aspectos legais aplicáveis ao setor público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar a legislação vigente sobre teletrabalho no serviço público, nos âmbitos federal e estadual, avaliando os aspectos legais e normativos que orientam sua implementação na UEMS.

Examinar as percepções e motivações dos servidores administrativos da UEMS em relação à adesão ao teletrabalho, identificando os fatores que influenciam sua flexibilidade ou resistência à modalidade.

Identificar os desafios e oportunidades associados à implementação do teletrabalho na UEMS, considerando infraestrutura, gestão de pessoas e adequação às normativas legais.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) justifica-se pelas transformações tecnológicas e pelas mudanças nos modelos de trabalho, intensificadas pela pandemia de COVID-19 (Albuquerque, 2023). O teletrabalho oferece benefícios como maior flexibilidade, otimização de recursos humanos e tecnológicos, redução de custos operacionais e melhoria da qualidade de vida dos servidores (Alves, 2024; Santos, 2023)

No estado de Mato Grosso do Sul (MS), o teletrabalho foi inicialmente regulamentado pelo Decreto nº 15.395, de 19 de março de 2020, que instituiu o Regime Excepcional de Teletrabalho como medida preventiva contra a COVID-19 (Estado de Mato Grosso do Sul, 2020). Essa regulamentação temporária marcou o início de uma nova abordagem na gestão pública estadual, demonstrando a capacidade de adaptação do governo diante de crises emergenciais (Bezerra, 2023)

Além disso, a adoção emergencial do teletrabalho durante a pandemia evidenciou não apenas o potencial desse modelo, mas também a necessidade de regulamentações claras e permanentes para garantir a eficiência, a transparência e a produtividade dos serviços públicos (Carvalho, 2021; Barroso, 2021). O Decreto nº 16.243, de 7 de agosto de 2023, representou um avanço significativo ao autorizar um projeto-piloto na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS) e na Procuradoria-Geral do Estado (PGE), reforçando o compromisso do estado com a modernização administrativa e a flexibilidade laboral (Estado de Mato Grosso do Sul, 2023a)

A legislação estadual sobre o teletrabalho, consolidada pela Lei nº 6.167, de 19 de dezembro de 2023, reflete a evolução das relações de trabalho no setor público, equilibrando os interesses institucionais e os direitos dos servidores (Estado de Mato Grosso do Sul, 2023b). Essa lei permite que a UEMS desenvolva políticas específicas que garantam condições adequadas para o desempenho remoto, promovendo maior produtividade e satisfação entre os servidores (Souza; Costa, 2024)

No cenário pós-pandemia, a UEMS tem a oportunidade de modernizar sua gestão e adaptar-se às demandas contemporâneas do serviço público (Furis; Silva; Hoelz, 2024). Estudos indicam que o teletrabalho pode aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais (Nogueira Filho *et al.*, 2020; SENADO FEDERAL, 2020). Ao adotar essa prática, a UEMS busca acompanhar uma tendência global, otimizando a gestão de seus recursos humanos (Veiga, 2023)

Embora traga benefícios, o teletrabalho no setor público enfrenta desafios, como garantir a transparência e a continuidade dos serviços essenciais (Vaz; Fossatti, 2021; Silva; Laraich, 2021) A flexibilidade dessa modalidade pode melhorar a satisfação e o desempenho dos servidores públicos (Alves, 2024; Fayad, 2021b), contribuindo para um ambiente de trabalho dinâmico e para a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica (Lima *et al.*, 2023a).

Este estudo justifica-se pela necessidade de explorar os impactos do teletrabalho na administração pública, com foco na eficiência, inclusão e sustentabilidade (VELASCO, 2023; Fayad, 2021b). A análise de aspectos históricos, legais, tecnológicos e organizacionais fornecerá uma base consistente para a implementação do teletrabalho na UEMS, garantindo conformidade legal, eficiência e qualidade nos serviços prestados (Caldas, 2023)

A digitalização de processos e a gestão eficaz de pessoas asseguram que os servidores estejam devidamente capacitados e preparados para o trabalho remoto, promovendo uma transição harmoniosa para novas dinâmicas de serviço (Paloschi, 2022)

O teletrabalho, por sua vez, contribui para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, beneficiando especialmente servidores com limitações físicas ou dificuldades de deslocamento e ampliando, assim, a diversidade e a igualdade indispensáveis no ambiente profissional (Veiga, 2023)

Assim, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um plano de ação para a eventual implementação eficaz do teletrabalho na UEMS, contribuindo significativamente para a modernização e a eficiência da instituição, de modo a mantê-la alinhada às constantes transformações tecnológicas e aos novos modelos de trabalho da atualidade (Acosta, 2021)

1.4 Estrutura do Trabalho

Este estudo está organizado em seis capítulos, oferecendo uma análise abrangente que aborda a legislação pertinente, as práticas de gestão de pessoas e as percepções dos servidores sobre a implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), e segue as diretrizes aprovadas no Encontro Nacional dos Coordenadores do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), realizado em 27 de junho de 2019.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Apresenta o contexto e a justificativa do estudo, destacando a relevância do teletrabalho na administração pública, especialmente no ambiente universitário. Define o problema de pesquisa, as questões norteadoras e os objetivos que orientam a investigação.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Discute os principais conceitos e estudos sobre o teletrabalho, com ênfase no setor público e nas instituições de ensino superior. Aborda o histórico, os benefícios, os desafios de implementação e as regulamentações legais aplicáveis, fornecendo uma base teórica para o tema.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA Este estudo descreve a abordagem metodológica, os procedimentos de coleta e análise de dados e o instrumento de pesquisa utilizado, o *Work Design Questionnaire* (WDQ), que será aplicado com adaptações. Além disso, apresenta a população-alvo e a amostra do estudo, garantindo transparência nos métodos de investigação.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE SITUACIONAL

Examina o contexto atual da UEMS, considerando as condições tecnológicas, legais e organizacionais que influenciam o teletrabalho. Discute os desafios e as oportunidades identificadas na pesquisa.

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Estrutura o plano de ação para a implementação do teletrabalho na UEMS em três etapas: planejamento, execução e monitoramento. Apresenta recomendações para a gestão de pessoas, adaptações tecnológicas e normas internas. Utiliza a ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How Much) para orientar o processo de decisão e execução.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Sintetiza os principais achados, discutindo implicações para a modernização e sustentabilidade da gestão pública na UEMS. Sugere previsões para futuras pesquisas sobre teletrabalho em instituições públicas, ampliando o debate sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O teletrabalho caracteriza-se pela realização de atividades laborais fora das dependências físicas da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TICs) para viabilizar as tarefas e a interação entre trabalhadores e gestores (Barroso, 2021). Essa prática ganhou relevância nos últimos anos, especialmente com a interferência da digitalização e as mudanças nas dinâmicas organizacionais (Paloschi, 2022)

Diversos autores definem o teletrabalho, destacando aspectos como flexibilidade, autonomia e desafios relacionados à gestão e à infraestrutura. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é uma forma de trabalho realizada em local distante da sede da empresa ou do centro de produção, implicando o uso de novas tecnologias para facilitar a comunicação e a execução das atividades laborais (Messenger *et al.*, 2017)

No contexto brasileiro, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) regulamenta essa modalidade por meio do artigo 75-A, que estabelece:

> "Considera-se o teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias que possibilitem a comunicação entre empresário e empresa" (Brasil, 2017).

O regime de teletrabalho deve ser formalizado em contrato individual, conforme determina o artigo 75-C da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), abrangendo aspectos como infraestrutura, reembolso de despesas e controle da jornada, quando aplicável (BRASIL, 2017) Embora o setor público adote regimes jurídicos distintos, baseados em estatutos próprios, o estudo comparado com a CLT oferece subsídios importantes para a implementação do teletrabalho em instituições públicas, como a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A experiência do setor privado, regulamentada pela CLT, pode servir como referência para o desenvolvimento de políticas de teletrabalho no serviço público, especialmente no que se refere à gestão de recursos, ao acompanhamento de desempenho e à garantia de direitos dos servidores.

A implementação do teletrabalho exige adaptação da cultura organizacional e da gestão de equipes, modificando a forma como os colaboradores interagem e desempenham suas funções. Segundo Oliveira Júnior (2024), um dos principais desafios do teletrabalho é desenvolver novas estratégias de monitoramento e avaliação de desempenho, garantindo que os resultados sejam alcançados sem comprometer a autonomia dos trabalhadores. Dessa forma, a transição para esse modelo não demanda apenas investimentos em tecnologia, mas também uma mudança na mentalidade de gestores e funcionários (Oliveira Júnior; Siqueira; Lima, 2024)

Além das questões gerenciais, o teletrabalho impacta diretamente a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Essa modalidade pode proporcionar maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, aliviando o estresse causado pelo deslocamento diário e permitindo maior flexibilidade na organização das atividades. No entanto, sem regulamentação ade-

quada, o teletrabalho pode resultar em jornadas excessivas e esgotamento profissional, ressaltando a necessidade de políticas institucionais que garantam limites saudáveis para a carga de trabalho (Oliveira Júnior; Siqueira; Lima, 2024; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021)

Para ilustrar essas distinções, a Tabela 1 – Matriz de Conceitos apresenta uma comparação detalhada dos diferentes tipos de trabalho.

Tabela 1 – Conceitos de Trabalho a Distância

Conceito	Autor e Ano	Descrição	Características
Teletrabalho	**Silva (2020, p. 45)**	**Trabalho fora da empresa utilizando tecnologias de informação e comunicação.**	**Formal e legal**
Trabalho a Distância	**Pereira (2018, p. 30)**	**Trabalho fora do ambiente tradicional da empresa, abrangendo diversas formas de trabalho remoto.**	**Abrangente e gerencial**
Trabalho Remoto	**Costa (2021, p. 60)**	**Similar ao teletrabalho, porém mais amplo e não limitado ao uso de TIC.**	**Abrangente e informal**
Trabalho Flexível	**Martins (2019, p. 112)**	**Flexibilidade de horário, localização ou carga horária, adaptando-se às necessidades do empregado.**	**Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal**
E-Trabalho	**Lee (2022, p. 102)**	**Uso de plataformas eletrônicas e internet para realizar tarefas profissionais em qualquer local.**	**Tecnologia e plataformas digitais**
Trabalho Móvel	**Santos (2020, p. 76)**	**Capacidade de deslocamento geográfico com manutenção da produtividade através de dispositivos móveis.**	**Mobilidade e autonomia**
Nomadismo Digital	**Thomson (2018, p. 65)**	**Utilização de tecnologias de telecomunicação para trabalho remoto em diversos locais, caracterizando um estilo de vida nômade.**	**Liberdade e estilo de vida**
Trabalho Distribuído	**Gómez (2019, p. 58)**	**Trabalho realizado por equipes dispersas geograficamente, exigindo coordenação e comunicação à distância.**	**Trabalho em equipe e comunicação**
Trabalho Híbrido	**Nascimento (2021, p. 90)**	**Combina trabalho remoto e presencial, alternando entre escritório e outros locais.**	**Flexibilidade e adaptabilidade**
Trabalho Assíncrono	**Fisher (2022, p. 104)**	**Trabalho que não exige que a equipe esteja online ao mesmo tempo, favorecendo a autonomia na gestão do tempo.**	**Autonomia e gestão do tempo**

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme destacado na Matriz de Conceitos, as diferentes abordagens de trabalho a distância — teletrabalho, trabalho remoto, e-trabalho e trabalho flexível — apresentam características e implicações específicas para a gestão organizacional.

O teletrabalho tem se tornado cada vez mais relevante no contexto organizacional, especialmente devido à necessidade de maior flexibilidade e redução de custos em um mercado globalizado. Essa modalidade exige uma infraestrutura tecnológica robusta para

garantir a comunicação eficiente e a produtividade dos colaboradores (Silva; Silva; Pacheco, 2024)

O trabalho remoto, por sua vez, oferece maior flexibilidade, podendo ser realizado sem dependência direta de tecnologias avançadas, sendo adaptável a diversas situações (Oliveira, 2024). O e-trabalho maximiza o uso de plataformas digitais, permitindo a execução das atividades independentemente da localização física. Já o trabalho flexível destaca a autonomia dos funcionários, possibilitando ajustar seus horários e locais de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais.

A implementação adequada dessas modalidades pode melhorar a eficiência e o bem-estar dos servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), reforçando a importância de adaptar as políticas de teletrabalho às necessidades institucionais e aos recursos disponíveis (Acosta, 2021)

A adoção do teletrabalho na UEMS requer uma análise abrangente que contemple a gestão de pessoas, a infraestrutura tecnológica e os requisitos legais. Esse processo se insere em um contexto mais amplo de transformações históricas e tecnológicas que moldaram as práticas de trabalho ao longo dos séculos. A implementação do teletrabalho deve ser detalhada como parte das mudanças promovidas pelas revoluções industriais e das teorias que explicam a absorção dessas inovações no setor público. Para uma transição bem-sucedida, a UEMS precisa alinhar os avanços tecnológicos aos modelos de gestão organizacional, facilitando a adoção de novas práticas (Oliveira Júnior; Siqueira; Lima, 2024)

A introdução de novas tecnologias no setor público remonta às revoluções industriais. Durante a Primeira Revolução Industrial (1760-1840), a máquina a vapor e as ferrovias transformaram a produção, marcando a transição de sistemas artesanais para modelos industriais baseados na produção em massa (Souza, 2023). Na Segunda Revolução Industrial, no final do século XIX, a eletricidade e a linha de montagem intensificaram essa produção, introduzindo a divisão de trabalho e a automação, ampliando a eficiência e preparando o caminho para futuras inovações, como o teletrabalho.

A Terceira Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Digital, teve início nos anos 1960, com avanços em semicondutores e computação pessoal, consolidando-se nos anos 1990 com a disseminação da internet. Esse período alocou as bases tecnológicas que possibilitaram o teletrabalho, ao facilitar a comunicação a distância (Souza, 2023)

Atualmente, a Quarta Revolução Industrial caracteriza-se pela convergência entre as esferas físicas, digitais e biológicas, com tecnologias como inteligência artificial e automação. Esse cenário favorece o uso de plataformas colaborativas e processos automatizados, tornando o teletrabalho uma resposta adequada às necessidades de flexibilidade e eficiência no setor público (Souza, 2023) O teletrabalho, portanto, não deve ser visto apenas como uma resposta às mudanças recentes, mas como parte de uma evolução das práticas de trabalho que remonta às revoluções industriais e continua a moldar o futuro do trabalho na

Quarta Revolução Industrial.

Nesse contexto evolutivo, diversas teorias ajudam a compreender como o teletrabalho pode ser adotado com sucesso em instituições como a UEMS. A Teoria da Difusão de Inovações descreve cinco etapas para a adoção de inovações: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e atualização. Essa abordagem é essencial para entender o processo de introdução do teletrabalho, identificando o estágio de aceitação entre os servidores e abordando a necessidade de superar resistências (Rogers, 2003). Além disso, conscientizar os servidores sobre os benefícios dessa modalidade de trabalho é fundamental para promover um ambiente mais receptivo à mudança.

O Modelo ADKAR identifica cinco elementos essenciais para uma mudança organizacional eficaz: consciência, desejo, conhecimento, habilidade e reforço. No contexto da UEMS, esse modelo orienta a implementação do teletrabalho, guiando o planejamento de intervenções que asseguram o desenvolvimento de competências entre os servidores, além de promover a aceitação dessa nova prática (Hiatt, 2006)

De forma complementar, a Teoria da Autodeterminação sugere que ambientes de trabalho que promovam autonomia, competência e relações interpessoais positivas aumentam a motivação intrínseca dos colaboradores. A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho podem aumentar a satisfação e a motivação dos servidores da UEMS, criando um ambiente remoto que atende às necessidades psicológicas, promovendo engajamento e bem-estar (Deci; Ryan, 2000)

Além disso, a Teoria da Contingência Tecnológica postula que o sucesso de uma prática organizacional depende do alinhamento entre as tecnologias utilizadas e as características da organização. Para a UEMS, isso significa que a tecnologia adotada para o teletrabalho deve estar em sintonia com as necessidades operacionais e culturais da instituição. Esse alinhamento é fundamental para que o teletrabalho seja implementado de maneira eficaz e contribua para os objetivos organizacionais (Woodward, 1965)

A aplicação dessas teorias na UEMS permite uma abordagem estratégica e estruturada para a implementação do teletrabalho. A integração de modelos como o ADKAR e a Difusão de Inovações facilita o planejamento das etapas de mudança, desde a conscientização dos servidores até a consolidação de novas práticas. Já o uso da Teoria da Autodeterminação reforça a importância de promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, fundamental para o sucesso da modalidade remota.

Além disso, a Teoria da Contingência Tecnológica orienta a escolha das ferramentas digitais e dos processos organizacionais, garantindo que a transição para o teletrabalho ocorra de forma harmoniosa e adaptada à realidade institucional da UEMS. Essa teoria ajuda a evitar a adoção de tecnologias inadequadas, que poderiam comprometer tanto a produtividade quanto o bem-estar dos servidores.

Portanto, ao alinhar as teorias organizacionais às práticas de teletrabalho, a UEMS não apenas aprimora sua eficiência administrativa, mas também fortalece seu compromisso

com a inovação e a qualidade no serviço público. Essa abordagem teórica robusta contribui para que a universidade se torne uma referência na aplicação de modelos de trabalho modernos e sustentáveis, beneficiando a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Nesse sentido, a Tabela 2 – Conceitos e Teorias sobre o Teletrabalho na UEMS apresenta os principais conceitos e teorias relacionadas ao teletrabalho na UEMS, facilitando a compreensão do processo de implementação e seus desafios.

Tabela 2 – Principais Teorias e Conceitos Relacionados ao Teletrabalho

Teoria/Conceito	Autor(es)	Descrição	(UEMS)
Teoria da Difusão de Inovações	**Rogers (2003)**	**Descreve o processo de adoção de inovações em cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.**	**Identificar o estágio atual de aceitação do teletrabalho entre os servidores da UEMS e superar barreiras à mudança.**
Modelo ADKAR	**Hiatt (2006)**	**Modelo que identifica cinco componentes necessários para uma mudança bem-sucedida: consciência, desejo, conhecimento, habilidade e reforço.**	**Planejar a implementação do teletrabalho, garantindo que os servidores desenvolvam as competências e aceitem a mudança.**
Teoria da Autodeterminação	**Deci & Ryan (2000)**	**Ambientes de trabalho que oferecem autonomia, competência e boas relações interpessoais aumentam a motivação intrínseca.**	**O teletrabalho na UEMS pode melhorar a motivação dos servidores ao proporcionar maior flexibilidade e autonomia.**
Teoria da Contingência Tecnológica	**Woodward (1965)**	**O sucesso da adoção de uma tecnologia depende das características específicas da organização e do ambiente.**	**Garantir que as soluções tecnológicas para o teletrabalho estejam alinhadas com as necessidades operacionais da UEMS.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O teletrabalho, conforme demonstrado no Quadro 2, envolve uma série de conceitos e teorias que explicam sua adoção, implementação e os impactos para trabalhadores e instituições. Popularizado inicialmente por Jack Nilles, em 1975, o teletrabalho foi proposto como uma solução para problemas de tráfego urbano e crises energéticas(Nilles, 1975). Desde então, a evolução das tecnologias de comunicação e informação tornou essa prática uma realidade viável em diversos setores. A transformação digital modificou profundamente as formas de trabalho, permitindo que as pessoas desempenhem suas funções remotamente, sem a necessidade de presença física em locais tradicionais (Oliveira, 2024)

No setor público e em instituições de ensino superior, o teletrabalho tem ganhado força devido ao objetivo de modernizar processos e aumentar a eficiência. O uso de ferramentas digitais possibilita a continuidade das operações institucionais de forma estável,

especialmente em períodos de crise, como observado durante a pandemia de COVID-19, quando o teletrabalho foi essencial para a manutenção das atividades. Além disso, essa modalidade proporciona facilidade, redução de custos operacionais e práticas mais sustentáveis, reforçando o compromisso com a inovação administrativa (Cardoso, 2021)

Entretanto, a adoção do teletrabalho apresenta desafios e exige a compreensão das diferentes modalidades de trabalho a distância, que vão além do teletrabalho tradicional. Termos como trabalho remoto, trabalho flexível, trabalho móvel e e-trabalho são frequentemente usados de forma intercambiável, mas possuem diferenças importantes que podem impactar diretamente as políticas de adoção e os resultados esperados. A escolha da modalidade mais adequada depende de fatores como a infraestrutura tecnológica disponível, a cultura organizacional e as necessidades específicas da instituição (Serpa, 2024)

Para compreender a produção acadêmica sobre o teletrabalho na administração pública, foi realizado um levantamento bibliográfico na base de dados dos Periódicos CAPES, incluindo 841 publicações que continham os termos “teletrabalho” e “administração pública” em diferentes idiomas, sendo 385 artigos em português. Além dos artigos científicos, foram analisados livros, dissertações, teses, leis, decretos e manuais relacionados ao tema, garantindo uma abordagem ampla e interdisciplinar.

Para obter um retrato atualizado, foram aplicados filtros para selecionar publicações entre 2014 e 2024, abrangendo o período pré e pós-pandemia, resultando na seleção de 309 estudos. Alguns trabalhos anteriores a 2014 e posteriores a 2024 foram mantidos devido à sua relevância teórica e metodológica, adotando critérios como a técnica de amostragem em bola de neve, em que estudos recentes citavam pesquisas anteriores essenciais para a fundamentação do teletrabalho. Também foram consideradas indicações de especialistas, incorporando referências recomendadas por pesquisadores da área. Além disso, foram incluídas obras clássicas, como Rogers (2003) e Hiatt (2006), cujas teorias continuam sendo amplamente utilizadas.

Foram incorporadas ainda publicações mais recentes (2024) para apresentar dados atualizados sobre tendências e impactos do teletrabalho no setor público. Como resultado final, foram selecionadas 45 fontes para revisão aprofundada, sendo 44 brasileiras e 1 em inglês, de autoria de um especialista em transformação digital e políticas de teletrabalho no setor público.

Os estudos analisados discutem impactos organizacionais, desafios na gestão de equipes remotas, produtividade dos servidores e adaptação tecnológica, além de diretrizes práticas apresentadas em manuais institucionais e normativos, fornecendo um panorama abrangente sobre a implementação do teletrabalho na administração pública.

Com base nas teorias e estudos revisados, a digitalização dos processos administrativos surge como um componente-chave para a implementação eficaz do teletrabalho na UEMS. Questões como segurança digital, investimentos em infraestrutura tecnológica e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) tornam-se fundamentais,

alinhando-se às melhores práticas de governança digital no setor público (SOARES, 2021).

As políticas públicas de governança digital consistem em um conjunto de diretrizes, estratégias e ações determinadas pelo governo para transformar e modernizar a administração pública por meio do uso de tecnologias digitais, melhorando a eficiência, a transparência e a acessibilidade dos serviços governamentais. Tais políticas permitem que cidadãos e empresas acessem serviços públicos de maneira simplificada e segura (Governo Federal, 2016).

A Figura 1 – Governo Eletrônico (2016-2019**)** ilustra o avanço das iniciativas de governo digital ao longo dos anos, destacando os principais marcos e realizações que traçaram o caminho para a implementação de uma governança digital integrada e moderna.

Figura 1 – Governo Eletrônico (2016-2019)

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017).

A Figura 1 apresenta a linha do tempo da evolução das políticas e programas de governança digital no Brasil, abrangendo o período de 2000 a 2018. Esse panorama destaca

as principais iniciativas e legislações inovadoras voltadas à promoção da digitalização e ao aumento da eficiência dos serviços públicos, refletindo o compromisso contínuo da administração pública com a modernização da gestão governamental. Ao integrar tecnologia e governança, o Brasil tem buscado facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços digitais, promovendo a transparência, a inclusão e a desburocratização. A seguir, analisam-se os principais marcos dessa trajetória, evidenciando o impacto dessas políticas na transformação digital do setor público.

Entre 2000 e 2005, o Brasil deu os primeiros passos na governança digital com a implementação de programas fundamentais. Em 2000, foi lançado o *Programa Sociedade da Informação*, com o objetivo de promover o governo eletrônico e introduzir a digitalização no setor público (GOVERNO FEDERAL, 2000). Em 2001, a criação da *Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil)* garantiu a segurança digital e a autenticação de documentos eletrônicos (GOVERNO FEDERAL., 2001). Além disso, o *Portal Rede Governo*, lançado em 2003, integrou diversos serviços públicos em uma plataforma única, enquanto o *Portal da Transparência*, em 2004, trouxe maior visibilidade aos gastos governamentais, facilitando a supervisão social.

No período de 2006 a 2010, o foco voltou-se para a acessibilidade digital e a padronização dos serviços públicos eletrônicos. Os *Padrões de Acessibilidade Digital (e-MAG)*, definidos em 2007, asseguraram que os serviços governamentais fossem acessíveis a todos os cidadãos, incluindo pessoas com deficiência (Governo Federal, 2007). Em 2008, a *Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI)* estruturou as práticas de TI no setor público, estabelecendo diretrizes para a eficiência e a segurança digital. O *Decreto nº 6.932*, de 2009, simplificou o atendimento ao cidadão, reforçando o compromisso com a desburocratização dos serviços e ampliando o acesso aos serviços digitais.(GOVERNO FEDERAL, 2007)

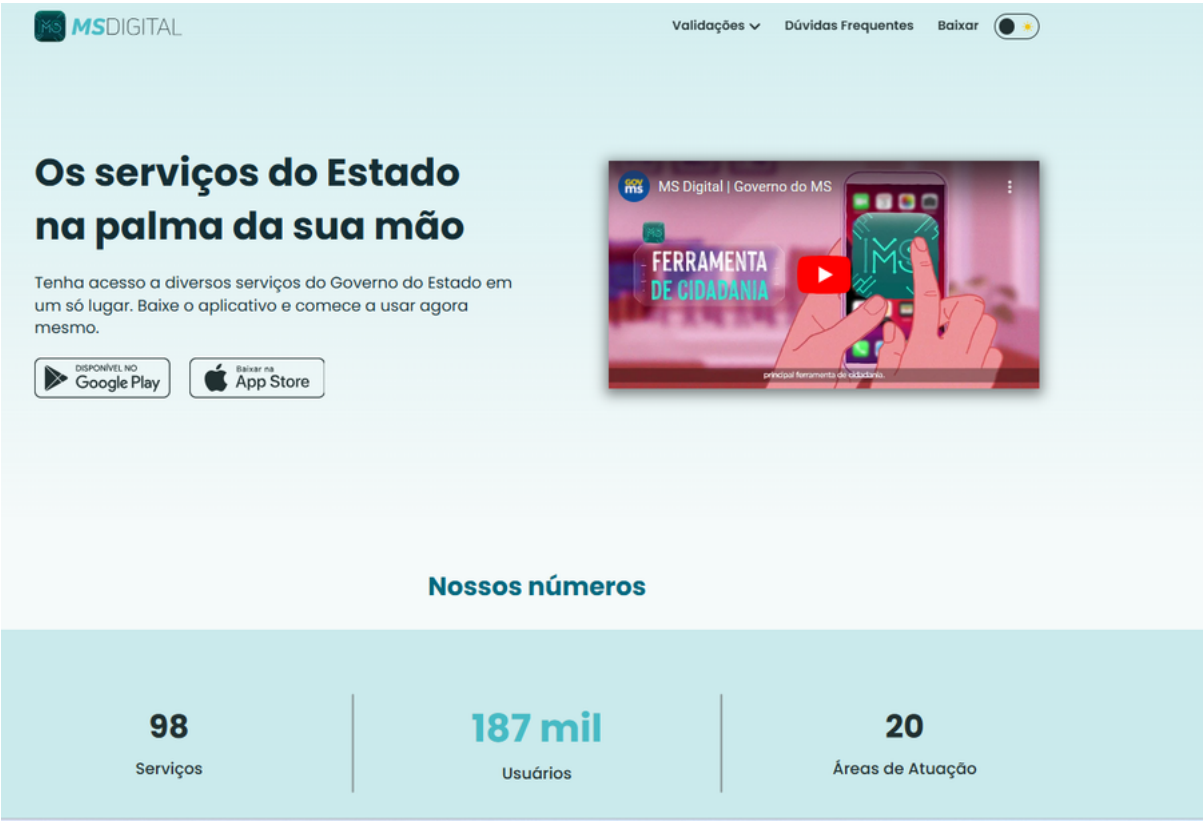
Entre 2011 e 2014, os avanços se concentraram nas áreas de transparência e conectividade. Nesse contexto, foi criado, em 2011, o *Comitê Interministerial para Governo Aberto*, incentivando a participação cidadã e promovendo a transparência pública (Governo Federal, 2011). O *Portal de Dados Abertos*, lançado em 2012, facilitou o acesso às informações governamentais, fortalecendo o controle social e permitindo que cidadãos e pesquisadores utilizassem os dados públicos de forma prática e eficiente. Além disso, o *Programa Cidades Digitais*, implementado em 2013, ampliou o acesso à internet em áreas urbanas, promovendo a inclusão digital e melhorando a conectividade das populações menos favorecidas.(Brasil, 2011a)

De 2015 a 2018, a governança digital se consolidou por meio de iniciativas inovadoras voltadas à transformação digital. O *Programa Bem Mais Simples Brasil* e o *Protocolo Eletrônico Nacional*, criados em 2015, tiveram como objetivo desburocratizar processos e simplificar o acesso aos serviços públicos (Governo Federal, 2015). A criação de plataformas digitais unificadas e a automação de processos administrativos contribuíram para uma

gestão mais ágil e transparente. Consequentemente, a *Estratégia Brasileira para a Transformação Digital*, lançada em 2018, representou um marco na modernização da administração pública, reforçando o compromisso com a digitalização e estabelecendo diretrizes para o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data (Brasil, 2018a)

Seguindo essa tendência, o estado de Mato Grosso do Sul desenvolveu iniciativas próprias para fortalecer a governança digital em nível estadual. O *Aplicativo MS Digital*, destacado na Figura 2, reúne diversos serviços estaduais em um único canal de fácil acesso, demonstrando o compromisso com a inovação e a eficiência administrativa.

Figura 2 – MS Digital: Governo do Estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: MS DIGITAL. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

O *MS Digital* representa um avanço significativo na gestão pública, centralizando e facilitando o acesso aos serviços do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul por meio de um aplicativo moderno e intuitivo. Com mais de 98 serviços disponíveis, atendendo a 187 mil usuários e abrangendo 20 áreas de atuação, a plataforma demonstra o compromisso do estado com a transformação digital e a inclusão cidadã (MATO GROSSO DO SUL, 2023). A iniciativa torna o atendimento público mais acessível e reduz a necessidade de deslocamentos presenciais, otimizando o tempo dos cidadãos e promovendo uma administração pública mais ágil e eficiente.

Além do *MS Digital*, destaca-se a *Infovia Digital*, uma iniciativa complementar que visa expandir a infraestrutura de conectividade e fortalecer o acesso à internet, beneficiando

a população sul-mato-grossense. Com a instalação de 7 mil quilômetros de rede de fibra óptica e a criação do *Centro de Operações de Rede (COR)* em Campo Grande, o projeto amplia o alcance da internet de alta velocidade em áreas urbanas e rurais, contribuindo para a redução das desigualdades regionais no acesso à tecnologia (Agência de Notícias MS, 2023)

O aplicativo *MS Digital* proporciona aos cidadãos acesso facilitado a informações e recursos governamentais diretamente em dispositivos móveis, promovendo praticidade e eficiência no atendimento público. Sua abrangência em diversas áreas reforça a modernização dos serviços estaduais e o compromisso com a inovação tecnológica (MATO GROSSO DO SUL, 2023). Além de facilitar o acesso a serviços como agendamentos, consultas e pagamentos, o aplicativo permite que o cidadão acompanhe processos administrativos, promovendo mais transparência e participação social nas políticas públicas.

A *Infovia Digital*, lançada pelo governo estadual, é um projeto estratégico de conectividade que inclui a inauguração do *Centro de Operações de Rede (COR)* em Campo Grande. Estabelecida por meio de uma parceria público-privada (*PPP*) com a empresa *Sonda*, a iniciativa prevê a instalação de 7 mil quilômetros de rede de fibra óptica, interligando os 79 municípios do estado. Essa infraestrutura permitirá a integração de 1.634 pontos governamentais via intranet, otimizando a eficiência administrativa, a segurança dos sistemas e a gestão de contratos públicos (Agência de Notícias MS, 2023). Essa modernização fortalece a comunicação interna do governo e potencializa a digitalização de processos, reduzindo a burocracia e acelerando a resposta a demandas da população.

O projeto também prevê a instalação de 15 mil ramais IP com tecnologia *VoIP*, substituindo o sistema de telefonia tradicional, o que reduzirá custos e facilitará a integração de ferramentas de comunicação. Adicionalmente, será implantado *Wi-Fi* gratuito em 129 praças públicas, promovendo a inclusão digital em todo o estado (Agência de Notícias MS, 2023). Essa conectividade pública beneficia especialmente estudantes, trabalhadores informais e pessoas sem acesso domiciliar à internet, ampliando as possibilidades de aprendizado, trabalho e participação social.

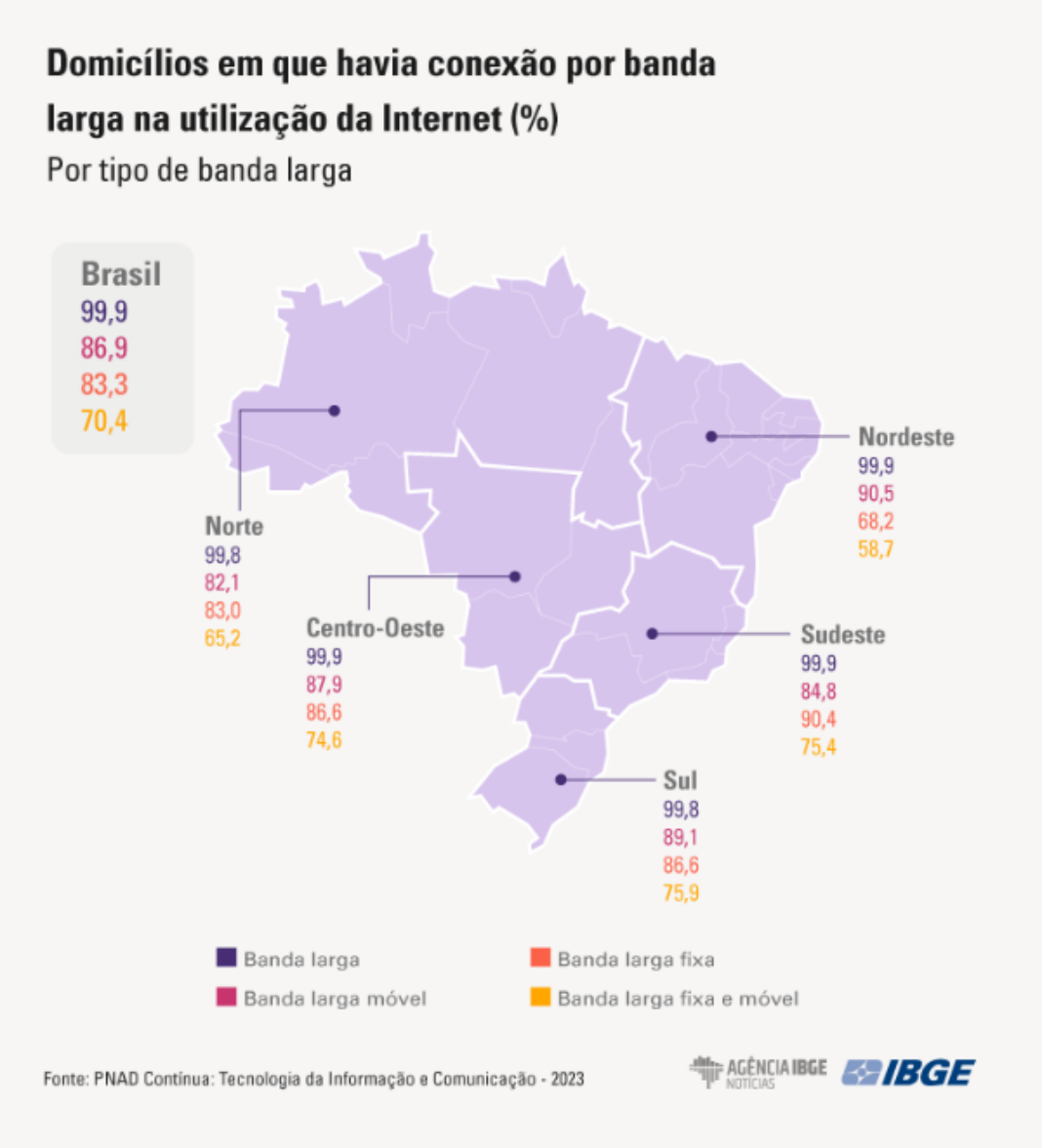
Com investimento total de R$ 887 milhões – R$ 306 milhões destinados à infraestrutura e R$ 581 milhões para operação e manutenção ao longo de 30 anos –, a implantação completa da *Infovia Digital* está prevista para dezembro de 2024 (Agência de Notícias MS, 2023). A longo prazo, o projeto poderá gerar economia aos cofres públicos, ao mesmo tempo em que cria uma base sólida para futuras inovações tecnológicas e sociais no estado. Além disso, a ampliação da conectividade possibilitará a oferta de novos serviços digitais, fortalecendo a inclusão social e promovendo o desenvolvimento econômico local.

Seguindo a trajetória da transformação digital no Brasil, o *Aplicativo MS Digital* exemplifica como as iniciativas estaduais têm contribuído para aproximar o cidadão dos serviços públicos, promovendo transparência, eficiência e inclusão digital (MATO GROSSO DO SUL, 2023) No entanto, o sucesso de plataformas digitais como essa depende diretamente do

acesso à internet pela população, um fator crítico para assegurar que os benefícios da governança digital alcancem todas as regiões e grupos sociais.

Nesse contexto, a Figura 3 – Acesso à Internet no Brasil em 2023 apresenta um panorama detalhado sobre a conectividade no país, evidenciando as disparidades regionais e os principais desafios para a universalização do acesso digital. Essa análise é fundamental para compreender como a infraestrutura de internet impacta a efetividade de políticas públicas digitais, especialmente em estados como o Mato Grosso do Sul, onde o uso de soluções tecnológicas pode transformar a relação entre o governo e a sociedade.

Figura 3 – Acesso à Internet no Brasil em 2023



Fonte: IBGE. PNAD Contínua TIC (2023).

O aumento do acesso à internet no Brasil ampliou significativamente as oportunidades de trabalho remoto, beneficiando tanto o setor público quanto a população em geral.

Com a conectividade alcançando 92,5% dos domicílios em 2023, mais pessoas passaram a ter a infraestrutura necessária para atuar de forma remota, o que se tornou essencial no contexto da digitalização e da adaptação ao teletrabalho (IBGE, 2023b). Nas áreas rurais, onde o crescimento foi mais expressivo, a diferença no acesso em relação às áreas urbanas foi reduzida de mais de 40 pontos percentuais em 2016 para 13,1 pontos em 2023, conforme os dados da *PNAD Contínua TIC* (2023). Essa evolução permite que comunidades antes desconectadas se integrem ao mercado de trabalho, realizando atividades administrativas e participando de reuniões virtuais sem a necessidade de deslocamento.

Além do impacto no mercado de trabalho, a ampliação do acesso à internet trouxe novas possibilidades para a prestação de serviços públicos. Tecnologias como aplicativos, portais digitais e videoconferências permitem que cidadãos solicitem documentos, acessem atendimentos nas áreas de saúde e educação e resolvam pendências administrativas de maneira remota (Andrade *et al.*, 2015). No setor público, o teletrabalho tornou-se uma alternativa viável para a manutenção e expansão do atendimento, permitindo que os servidores atuem remotamente (Silva; Silva; Pacheco, 2024). Dessa forma, a combinação de serviços digitais com o crescimento do trabalho remoto amplia a eficiência governamental, fortalecendo a transparência, a inclusão social e promovendo um modelo de gestão mais acessível e responsivo.

A governança digital desempenha um papel central nesse processo, modernizando a administração pública e tornando os serviços mais ágeis e acessíveis. A digitalização de processos administrativos, além de facilitar o teletrabalho, contribui para a eficiência organizacional e a implementação de políticas públicas integradas (TCU, 2020). No entanto, o avanço tecnológico também apresenta desafios importantes, especialmente no que diz respeito à segurança digital e à proteção de dados. A *Lei Geral de Proteção de Dados* (BRASIL, 2018) estabelece normas rigorosas para o tratamento de informações pessoais, exigindo que tanto o setor público quanto o privado invistam em soluções de segurança, como autenticação multifatorial, criptografia de dados e capacitação de servidores (BRASIL, 2021)

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), em uma eventual implementação, precisará adotar uma abordagem integrada para implementar o teletrabalho de forma segura. Isso envolve não apenas a atualização periódica da infraestrutura tecnológica, mas também a adoção de políticas de segurança da informação, o treinamento contínuo dos servidores e o alinhamento da governança digital com as necessidades institucionais (Simões *et al.*, 2001). A evolução do teletrabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19, consolidou essa modalidade como uma alternativa viável e estratégica, impulsionando o fortalecimento de regulamentações e o aumento dos investimentos em infraestrutura digital (Bomfim; Rocha, 2020)

Embora o teletrabalho apresente diversas vantagens, também existem desafios, especialmente no que tange à segurança da informação e à saúde mental dos trabalhadores.

O isolamento social e a sobrecarga de trabalho exigiram atenção especial dos gestores (Santos, 2023) . Para mitigar esses efeitos negativos, é fundamental adotar práticas adequadas de gestão da jornada de trabalho e mecanismos eficientes de monitoramento, garantindo que as metas institucionais sejam alcançadas sem comprometer a qualidade de vida dos colaboradores (VELASCO, 2023)

Seguindo a discussão sobre os avanços da conectividade e a ampliação do teletrabalho no Brasil, é essencial avaliar os efeitos econômicos dessa transformação no cenário nacional. Além de promover maior flexibilidade e inclusão digital, o teletrabalho tem gerado impactos significativos na economia, desde a redução de custos operacionais para empresas e instituições públicas até o aumento da produtividade e a dinamização do mercado de trabalho em regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos.

Nesse contexto, a Tabela 3 – Impactos Econômicos do Teletrabalho no Brasil apresenta dados relevantes sobre a economia durante a pandemia de *COVID-19* e o uso do teletrabalho no governo federal.

Tabela 3 – Impactos Econômicos do Teletrabalho no Brasil

Itens de custeio	Economia*
Diárias	R$ 450.240.059
Passagens e despesas com locomoção	R$ 512.630.210
Serviços de água e esgoto	R$ 5.947.113
Serviços de cópias e reproduções de documentos	R$ 57.770.977
Serviços de energia elétrica	R$ 392.910.132
Total	**R$ 1.419.498.491**

Fonte: Ministério da Economia (2020; 2021).

Um levantamento do *Ministério da Economia* (BRASIL, 2021), divulgado em agosto de **2021**, revelou que o governo federal economizou aproximadamente **R$ 1,419 bilhão**

durante a pandemia de *COVID-19* devido ao trabalho remoto dos servidores públicos. A análise considerou a redução de custos com diárias, passagens, locomoção, energia elétrica, água, esgoto e cópias de documentos, entre março de **2020** e junho de **2021**. Esses dados reforçam os benefícios econômicos do teletrabalho no setor público, evidenciando como a transformação digital pode otimizar a gestão de recursos e reduzir despesas operacionais, ao mesmo tempo em que mantém a qualidade do atendimento ao público (Veiga, 2023)

Estudos em instituições públicas indicam que o teletrabalho, quando bem implementado, pode aumentar significativamente a produtividade dos servidores. No *Tribunal de Justiça do Distrito Federal*, por exemplo, houve crescimento na eficiência do processamento de tarefas, atribuído à maior autonomia no gerenciamento das atividades e à redução de interrupções comuns no ambiente tradicional de trabalho (Acosta, 2021). No entanto, é importante ponderar que, embora o teletrabalho traga economias consideráveis para as instituições, ele também gera novos tipos de despesas e desafios operacionais.

Apesar dos benefícios evidentes, o teletrabalho apresenta desafios que precisam ser gerenciados cuidadosamente para garantir sua eficácia. Entre esses desafios, destacam-se o isolamento social, as dificuldades na gestão de equipes remotas e as limitações tecnológicas. Além disso, a economia com infraestrutura física e logística pode ser acompanhada pelo aumento de gastos com tecnologia, como plataformas digitais, sistemas de segurança da informação e suporte técnico (ANDRADE, 2020)

A redução das interações presenciais pode levar ao isolamento social e profissional, afetando o engajamento e a sensação de pertencimento organizacional. A *Teoria da Difusão de Inovações*, de Rogers (2003), sugere que a diminuição do contato interpessoal pode retardar a aceitação de novas práticas, como o teletrabalho, pois limita a troca de ideias e experiências entre servidores. Para mitigar esses efeitos e evitar possíveis custos indiretos relacionados à perda de produtividade, recomenda-se o uso de reuniões virtuais regulares e plataformas interativas de gestão de equipes (Lima; Freire, 2011)

Gerenciar equipes remotas também representa um desafio, especialmente no acompanhamento de desempenho e na comunicação eficiente. Para minimizar essas dificuldades e manter os benefícios econômicos do teletrabalho, é necessário adotar sistemas de monitoramento de tarefas e promover uma comunicação clara e regular entre os membros da equipe, conforme proposto pelo *Modelo ADKAR* (Hiatt, 2006). A ausência de supervisão física pode gerar insegurança quanto à avaliação de desempenho e à execução das tarefas, dificultando a gestão e o estabelecimento de metas concretas (Barbosa., 2020)

A infraestrutura tecnológica é essencial para o sucesso do teletrabalho. Segundo Woodward (1965), a falta de recursos adequados pode comprometer sua implementação, especialmente em áreas que exigem alta conectividade. Na *UEMS*, é crucial garantir equipamentos, softwares seguros e suporte técnico, assegurando a eficiência e a segurança das (Patini; Nogueira, 2011) Embora esses investimentos representem um custo inicial, eles são fundamentais para viabilizar a economia gerada pela modalidade remota, equilibrando

despesas e benefícios.

Além das questões tecnológicas, a sobreposição entre o espaço pessoal e profissional pode gerar impactos negativos à saúde mental dos servidores. A falta de limites físicos claros entre o trabalho e a vida pessoal pode aumentar o estresse e reduzir o bem-estar dos colaboradores, tornando fundamental o desenvolvimento de políticas institucionais que incentivem o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais. Diretrizes que estabeleçam períodos definidos para descanso e desconexão digital, além do incentivo a práticas saudáveis de gestão do tempo, não só contribuem para um ambiente de teletrabalho mais sustentável e produtivo, mas também ajudam a evitar gastos adicionais com afastamentos e baixa produtividade (Santos, 2023)

A transição para o teletrabalho também exige uma abordagem rigorosa em relação à segurança da informação. O ambiente remoto aumenta os riscos de vulnerabilidades digitais, tornando essencial a adoção de medidas de proteção, como firewalls, criptografia de dados e autenticação em múltiplos fatores. Além disso, as instituições devem capacitar seus servidores para lidar com ameaças cibernéticas, promovendo treinamentos periódicos e estabelecendo protocolos claros para o uso de dispositivos e redes remotas. O cumprimento das normas da *Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)* e a realização de auditorias de segurança são ações fundamentais para garantir a integridade e a confidencialidade das (Silva *et al.*, 2014) Esses investimentos em segurança, embora representem um custo, são essenciais para evitar prejuízos financeiros e danos à imagem institucional.

A avaliação de desempenho no teletrabalho deve se basear em critérios objetivos, priorizando os resultados alcançados em vez da presença física. Essa abordagem melhora a eficiência e permite maior autonomia na gestão do tempo de trabalho, incentivando os servidores a desenvolverem habilidades de autogerenciamento e planejamento. Na *UEMS*, a implementação de um modelo de avaliação baseado em metas claras permitirá uma análise mais justa e meritocrática, fortalecendo o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos, além de contribuir para uma gestão mais econômica e eficaz (Barbosa., 2020)

Considerando os impactos econômicos, sociais e organizacionais do teletrabalho discutidos até aqui, a próxima seção apresenta a metodologia utilizada para investigar esses aspectos no contexto da *UEMS*. Serão descritos os métodos de pesquisa, as abordagens adotadas e as ferramentas aplicadas para obter dados robustos e análises consistentes, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre as economias geradas e os custos adicionais do teletrabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para analisar a possível implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A pesquisa é descritiva, ao detalhar as percepções dos servidores sobre flexibilidade, produtividade e qualidade de vida, e exploratória, ao investigar os desafios e oportunidades do teletrabalho na administração pública. Utiliza métodos quantitativos para mensurar as percepções dos servidores e qualitativos para aprofundar as motivações e desafios do teletrabalho (Oliveira, 2011)

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas abordagens principais. Na pesquisa documental, foram analisadas normativas institucionais e legislações relacionadas ao teletrabalho no setor público, além de legislações federais e estaduais. Essa análise documental proporcionou uma base sólida para entender o contexto jurídico e institucional do teletrabalho na administração pública.

Além disso, foi utilizado um questionário semiestruturado, enviado a 600 servidores administrativos da UEMS, abrangendo todas as unidades da universidade. A participação foi voluntária, caracterizando uma amostragem não probabilística por adesão. Foram obtidas 129 respostas, resultando em uma taxa de resposta de 21,5%, compatível com pesquisas organizacionais realizadas por meio de questionários online, cujas taxas de resposta variam entre 15% e 30% (Baruch; Holtom, 2008)

O questionário foi estruturado em duas partes. A parte quantitativa utilizou uma escala Likert de 1 a 4, conforme recomendação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS), o que evita respostas neutras e incentiva um posicionamento mais assertivo dos participantes. A parte qualitativa Continha questões abertas sobre a percepção em relação à adesão ao teletrabalho, os desafios enfrentados e os impactos na produtividade.

As dimensões abordadas incluíram flexibilidade e autonomia, produtividade, infraestrutura tecnológica, comunicação e integração, e qualidade de vida. Essa abordagem híbrida permitiu uma avaliação abrangente, considerando tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas dos participantes.

3.3 Instrumento de Pesquisa

A pesquisa utilizou o *Work Design Questionnaire for Telework* (WDQ), um instrumento amplamente empregado para avaliar a percepção dos servidores sobre o desenho do

trabalho (MORGESON; HUMPHREY, 2006). O WDQ foi adaptado ao contexto do serviço público brasileiro por meio de três etapas principais: tradução e validação semântica, garantindo a equivalência conceitual e cultural; teste piloto, realizado com representantes da PRODHS, avaliando a clareza e a aplicabilidade das perguntas; e adequação normativa, com ajustes finais para alinhar o questionário às normativas nacionais e ao contexto da UEMS.

O teste piloto resultou em melhorias no questionário, especialmente em itens relacionados à confiança no teletrabalho, ao impacto no desempenho e ao apoio à implementação. Essas adaptações garantiram que o instrumento refletisse as condições reais de trabalho dos servidores da UEMS, aprimorando a precisão e o alinhamento institucional.

3.4 Análise de Dados

A análise dos dados combinou técnicas quantitativas e qualitativas, seguindo a análise de conteúdo proposta por Bardin (BARDIN, 2016). Na quantitativa, foram aplicadas estatísticas descritivas (média, desvio padrão e intervalo de confiança de 95%) e testes estatísticos, utilizando os softwares Jamovi e Excel. Empregou-se o teste de Friedman (Friedman, 2019) para comparar percepções sobre dimensões do teletrabalho e o teste qui-quadrado para verificar associações entre experiência prévia e apoio à implementação (Correa; Queiroz; Trevisan,)

Na análise qualitativa, a técnica de análise de conteúdo permitiu identificar categorias emergentes nas respostas abertas, explorando aspectos subjetivos e complementares aos dados quantitativos. Para facilitar a comunicação dos resultados, especialmente a gestores e profissionais, as respostas abertas foram apresentadas em formato de lista e com destaque em negrito, proporcionando uma leitura mais fluida e acessível. O software Iramuteq foi utilizado para a geração de nuvem de palavras, oferecendo uma visão mais completa das percepções dos servidores sobre o teletrabalho.

3.5 Considerações Éticas

Esta pesquisa foi dispensada de avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), por se tratar de um estudo organizacional e administrativo, voltado à pesquisa de opinião sobre uma eventual implementação de um serviço, sem envolvimento de grupos vulneráveis ou coleta de dados sensíveis. os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), participaram voluntariamente e tiveram sua privacidade plenamente garantida. A partir dos procedimentos metodológicos descritos, o próximo capítulo apresenta uma análise situacional para compreender melhor a realidade da UEMS.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

4.1 ESTRUTURA DA UEMS

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) é uma instituição pública de ensino superior, criada pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993 (Mato Grosso do Sul, 1993). Sua criação foi parte de um esforço para descentralizar e democratizar o acesso à educação superior no estado, atendendo às demandas de formação acadêmica e pesquisa, especialmente nas regiões mais distantes dos grandes centros urbanos.

A UEMS iniciou suas atividades em 1994, com sede na cidade de Dourados, no sul do estado. Desde então, uma de suas características mais marcantes é a interiorização do ensino, o que possibilita a oferta de educação superior em diversas localidades de Mato Grosso do Sul. Atualmente, a universidade possui campi em várias cidades do estado, incluindo Amambai, Aquidauana, Campo Grande, Cassilândia, Coxim, Glória de Dourados, Ivinhema, Jardim, Maracaju, Mundo Novo, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã, entre outras.

A estrutura acadêmica da UEMS é diversificada, com mais de 70 cursos de graduação em diferentes áreas do conhecimento, além de programas de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, incluindo mestrados e doutorados. A universidade promove a excelência acadêmica, o desenvolvimento de pesquisa com relevância regional e nacional, e a formação de profissionais altamente capacitados.

A UEMS se destaca por suas políticas de ações afirmativas, implementando cotas para estudantes indígenas e afrodescendentes. Desde 2004, a universidade reserva 20% das vagas para candidatos afrodescendentes oriundos de escolas públicas e 10% para indígenas. Além disso, a UEMS destina 10% das vagas para residentes do Mato Grosso do Sul, buscando ampliar o acesso da população local ao ensino superior.

Entre as principais unidades de apoio acadêmico e de pesquisa da UEMS, destacam-se as fazendas experimentais, onde são conduzidos projetos de pesquisa nas áreas de agronomia, zootecnia e ciências ambientais. A universidade também conta com laboratórios de pesquisa em biotecnologia, biodiversidade e desenvolvimento regional, reforçando seu papel como um centro de produção de conhecimento científico e inovação tecnológica.

A UEMS é amplamente reconhecida também por sua atuação comunitária, promovendo programas de extensão que integram a comunidade acadêmica com a sociedade em geral. Esses programas têm impacto significativo no desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões em que a universidade está inserida, contribuindo para o bem-estar da população local.

Em termos de infraestrutura, a UEMS dispõe de bibliotecas bem equipadas, laboratórios modernos e centros de pesquisa que apoiam tanto o ensino quanto a pesquisa científica. A universidade também promove eventos acadêmicos e científicos que incentivam

o intercâmbio de conhecimento, além de fomentar a inovação em diversas áreas. Desde sua fundação, a UEMS tem se consolidado como uma das principais instituições de ensino superior do Centro-Oeste do Brasil, sendo reconhecida em rankings de qualidade e avaliada positivamente pela CAPES nos seus programas de pós-graduação.

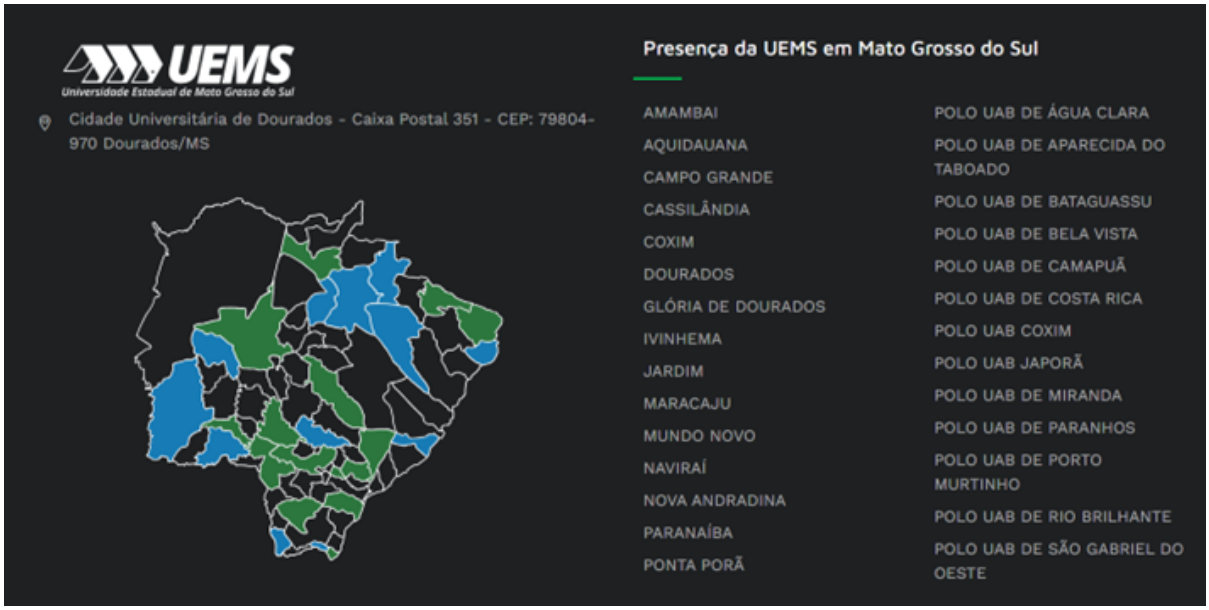
A UEMS possui uma estrutura administrativa composta por seis (6) pró-reitorias, cada uma com responsabilidades específicas dentro da instituição:

- **Pró-Reitoria de Ensino (PROE)**: Responsável pelo planejamento, coordenação, execução, controle, supervisão e avaliação das atividades de ensino de graduação. Atua por meio de núcleos de ensino, divisões de avaliação, processos e normativas da graduação, além de setores de seleção docente e acompanhamento discente;
- **Pró-Reitoria de Ações Afirmativas, Equidade e Permanência Estudantil (PROAFE)**: Coordena e supervisiona políticas de ações afirmativas, equidade e permanência estudantil. Articula essas ações com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando ampliar a inclusão de setores social e historicamente vulneráveis no ensino superior;
- **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS)**: Gerencia a política de recursos humanos da UEMS, cuidando de questões como qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento e acompanhamento profissional, gestão da vida funcional e folha de pagamento;
- **Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP):** Responsável pelo planejamento institucional, além da administração de recursos materiais, patrimoniais e financeiros da UEMS. Atua por meio de divisões como administração, contratos e convênios, planejamento e avaliação institucional, e compras;
- **Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEC)**: Coordena e supervisiona atividades de extensão, cultura e assuntos comunitários, promovendo a interação entre a comunidade acadêmica e a sociedade, estimulando o desenvolvimento social, cultural, artístico, científico, econômico e político; e
- **Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI):** Coordena atividades de pesquisa, pós-graduação e inovação, incluindo o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), o Núcleo de Indicadores e Análise de Dados (NIAD) e os Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX).

Cada uma dessas pró-reitorias desempenha um papel fundamental no funcionamento e desenvolvimento da UEMS, contribuindo para a excelência acadêmica e administrativa da instituição.

Logo abaixo, apresenta-se um quadro com as unidades da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Figura 4 – Unidades da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)



Fonte: Site institucional da UEMS (2024).

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) está presente em diversas regiões do estado, consolidando sua atuação por meio de suas unidades em diferentes cidades. A instituição conta com 15 unidades distribuídas estrategicamente em Amambai, Aquidauana, Campo Grande, Cassilândia, Dourados (onde se encontra a sede administrativa), Glória de Dourados, Ivinhema, Jardim, Maracaju, Mundo Novo, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Coxim. Essa distribuição geográfica amplia o acesso à educação superior de qualidade, permitindo que estudantes de diferentes localidades possam cursar graduações e pós-graduações.

Cada unidade da UEMS desempenha um papel fundamental no desenvolvimento regional, oferecendo cursos que atendem às demandas específicas de cada área, contribuindo para a formação de profissionais capacitados que fomentam o crescimento socioeconômico local. Além disso, a universidade promove pesquisas e projetos de extensão que impactam diretamente a sociedade, fortalecendo o vínculo entre a instituição e as comunidades ao seu redor.

A realização de um estudo sobre a eventual implementação do teletrabalho na UEMS é essencial, considerando a distribuição das unidades em diferentes cidades de Mato Grosso do Sul. O teletrabalho, amplamente adotado durante a pandemia de COVID-19, tem o potencial de transformar as atividades administrativas e acadêmicas da universidade.

Ao avaliar a viabilidade dessa modalidade, a UEMS pode identificar benefícios como o aumento da produtividade, a melhora na qualidade de vida dos servidores e a otimização de recursos, como a redução de custos com deslocamentos e manutenção de espaços físicos. Além disso, o teletrabalho facilita o trabalho de servidores alocados em diferentes regiões, promovendo mais flexibilidade e eficiência nas atividades administrativas.

4.2 ASPECTOS HISTÓRICOS E NORMATIVOS DO TELETRABALHO NO BRASIL E EM MATO GROSSO DO SUL

O Brasil tem avançado na modernização da administração pública, especialmente com políticas de governança digital e a formalização do teletrabalho. A Lei nº 12.527/2011 (Brasil, 2011b)foi um marco inicial, promovendo a transparência nos atos governamentais e impulsionando a digitalização de processos. A partir dessa legislação, a gestão pública começou a se estruturar de forma mais acessível e digital, facilitando a transição para o teletrabalho.

Outro passo importante foi o Decreto nº 8.638/2016(Brasil, 2016) que instituiu a Política de Governança Digital, incentivando a digitalização de serviços públicos e reforçando a inovação tecnológica nos órgãos governamentais. O Decreto nº 9.319/2018,(Brasil, 2018b) que criou o Sistema Nacional de Transformação Digital, também promoveu a inovação na administração pública, estabelecendo bases para o teletrabalho.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Lei nº 13.709/2018) desempenhou um papel crucial na governança digital, ao regulamentar o uso de dados pessoais e garantir que tanto o setor público quanto o privado sigam normas rigorosas de proteção de dados — um aspecto essencial no teletrabalho, onde grande parte das operações é realizada remotamente.

Finalmente, o Decreto nº 11.072/2022 consolidou o teletrabalho na administração pública federal por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecendo regras claras para o trabalho remoto, com avaliação baseada em metas e resultados, e não na presença física, modernizando a gestão pública. Essa norma trouxe um foco na produtividade e no desempenho, determinando que o cumprimento de metas e resultados deve ter mais relevância do que a presença física. Esse modelo de gestão baseado em resultados reflete boas práticas contemporâneas, valorizando a eficiência e a meritocracia.

Outro aspecto relevante é a capacitação contínua dos servidores para lidar com as novas demandas tecnológicas e ferramentas de trabalho. A formação constante é essencial para garantir que a transição para o teletrabalho ocorra de forma produtiva.

No âmbito estadual, o teletrabalho foi formalizado pela Lei nº 6.167/2023, que estabelece diretrizes específicas para sua prática em Mato Grosso do Sul. Essa legislação complementa as normas federais, adaptando-se ao contexto regional, com foco em metas mensuráveis, transparência e eficiência nos serviços públicos prestados remotamente.

A Resolução TCE/MS nº 210, de 28 de fevereiro de 2024, regulamenta o teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul(Mato Grosso do Sul, 2024). Essa resolução estabelece regras para as atividades realizadas fora das dependências do TCE/MS, em regime facultativo e de acordo com o interesse da administração. O teletrabalho deve ser realizado com o uso de recursos tecnológicos e mediante o cumprimento de metas previamente estabelecidas.

O Decreto nº 16.243, de 4 de agosto de 2023, autoriza servidores da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS, 2023) e procuradores do estado a realizarem suas atividades fora do ambiente físico tradicional, no contexto de um Projeto Piloto de Teletrabalho. Esse decreto permite que os servidores trabalhem remotamente, com a garantia de avaliação objetiva de desempenho e cumprimento de metas, promovendo maior flexibilidade no exercício das funções públicas.

Esse projeto piloto foi iniciado para verificar a viabilidade do teletrabalho em diferentes órgãos estaduais e explorar possíveis economias de custos sem prejuízo à eficiência dos serviços. A Resolução SAD nº 171, de 25 de setembro de 2023, e a Resolução SAD nº 192, de 1º de novembro de 2024, reforçam e detalham a execução desse projeto, especificando as condições e os critérios para adesão e permanência no regime de trabalho remoto. A experiência acumulada durante esse projeto será fundamental para expandir o teletrabalho para outros setores da administração estadual, dependendo dos resultados de desempenho obtidos (Mato Grosso do Sul, ; Mato Grosso do Sul, 2024)

Além disso, normativas como a Resolução Conjunta SAD/SEGOV nº 1 e o Decreto nº 16.307 regulamentam o uso de processos administrativos eletrônicos, garantindo a proteção e legalidade de documentos eletrônicos, fundamentais para a eficácia do teletrabalho.

A autonomia administrativa da UEMS, garantida pela Constituição Federal, permite que a universidade adote práticas de teletrabalho adequadas ao seu contexto institucional. Essa autonomia é essencial para que a UEMS adapte as normas gerais do teletrabalho às suas necessidades específicas, promovendo a modernização de sua gestão.

A UEMS já utiliza processos eletrônicos, como assinaturas digitais e sistemas de gestão eletrônica, facilitando a prática do teletrabalho e promovendo maior eficiência, sustentabilidade e transparência nas operações administrativas. Com a adoção dessas práticas, a universidade pode melhorar a gestão de recursos humanos e materiais, além de contribuir para a sustentabilidade ambiental, reduzindo deslocamentos e o uso de papel.

Com base na análise situacional e na contextualização normativa, os próximos capítulos apresentarão os dados coletados, oferecendo uma compreensão aprofundada das percepções e expectativas dos servidores da UEMS sobre a possível implementação do teletrabalho na instituição.

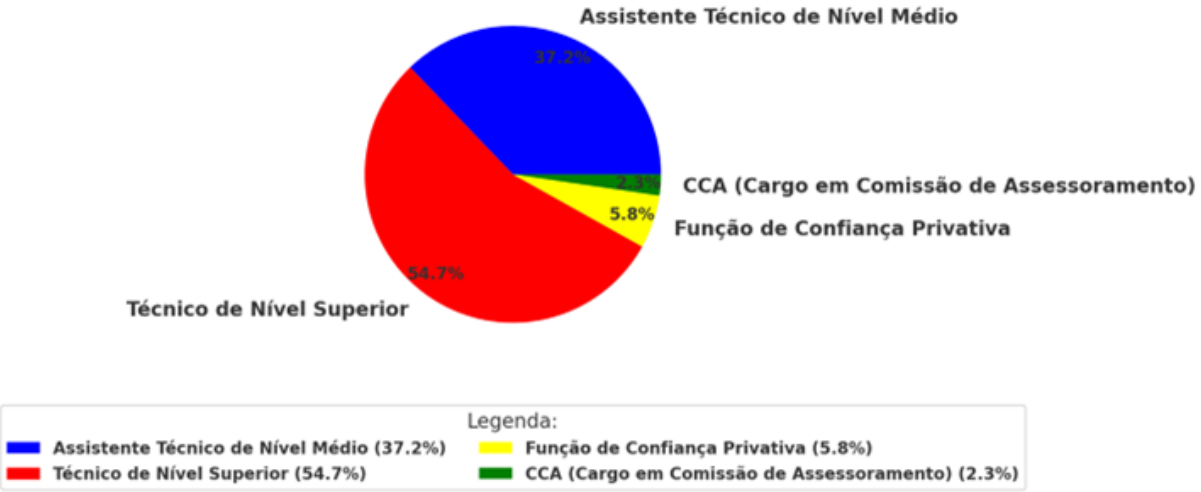
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da aplicação das ferramentas metodológicas selecionadas. Para assegurar uma análise abrangente, adotou-se a triangulação de dados, que combinou diferentes fontes e métodos de coleta, incluindo perguntas abertas, perguntas fechadas e o confronto com as teorias relacionadas ao tema pesquisado.

A triangulação na pesquisa científica, conforme indicado por Oliveira (2011), amplia a validade e a confiabilidade dos resultados ao integrar abordagens qualitativas e quantitativas, proporcionando uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado. No presente estudo, essa estratégia metodológica permitiu cruzar percepções subjetivas das perguntas abertas com dados objetivos das perguntas fechadas, além de alinhá-los ao arcabouço teórico previamente estabelecido.

Os resultados são apresentados de forma estruturada, iniciando pela descrição dos dados coletados, seguida pela análise crítica à luz das teorias abordadas no referencial teórico. Essa abordagem visa não apenas responder ao problema de pesquisa, mas também oferecer subsídios práticos e teóricos que possam orientar futuras iniciativas na área de teletrabalho e na gestão de pessoas no setor público.

Gráfico 1 – Cargo ou Função



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos cargos na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), evidenciando a diversidade de servidores que compõem a instituição. Os respondentes estão distribuídos entre as categorias de Técnico de Nível Superior (54,7%), Assistente Técnico de Nível Médio (37,2%), CCAs (Cargos em Comissão de Assessoramento) (5,8%) e Funções de Confiança Privativa (2,3%).

A pluralidade de perfis profissionais na UEMS contribui de forma significativa e complementar para as atividades institucionais. Essa composição diversificada representa uma vantagem estratégica para a potencial implementação do teletrabalho, enriquecendo o processo de adaptação ao novo modelo de trabalho.

As respostas abertas reforçam o compromisso dos servidores com a eficiência e a colaboração no contexto do teletrabalho. Entre as falas destacadas, estão:

"A produtividade do trabalho seria maior, visto que 90% do meu serviço é feito usando computador com acesso à internet."

"Para o teletrabalho funcionar, seria necessário um modelo híbrido e reestruturação de processos."

"Acredito que o teletrabalho pode ser uma boa estratégia, desde que haja acompanhamento e políticas institucionais bem definidas."

A diversidade de cargos na UEMS reflete uma composição organizacional plural e multifacetada, na qual cada grupo profissional desempenha um papel essencial para o funcionamento da instituição. Essa estrutura, marcada pela predominância de Técnicos de Nível Superior (54,7%), seguida por Assistentes Técnicos de Nível Médio (37,2%) e pelos cargos em comissão (CCA e Funções de Confiança, totalizando 8,1%), oferece uma base sólida para o teletrabalho.

A implementação do trabalho remoto na UEMS demanda a criação de políticas públicas que garantam uma gestão inclusiva e eficiente, promovendo liderança integradora, estratégias claras e práticas que contemplem todos os perfis profissionais. Uma abordagem bem estruturada permitirá que diferentes áreas e funções se adaptem ao teletrabalho, assegurando equidade e acesso a oportunidades institucionais.

A Teoria da Contingência Tecnológica, proposta por Woodward (1965), ressalta que o sucesso do teletrabalho depende não apenas da infraestrutura tecnológica, mas também do suporte institucional contínuo e do alinhamento das atividades de diferentes perfis funcionais. Essa perspectiva reforça a importância de uma gestão adaptativa na administração pública, garantindo que cada colaborador tenha as condições necessárias para atuar remotamente com segurança, produtividade e bem-estar.

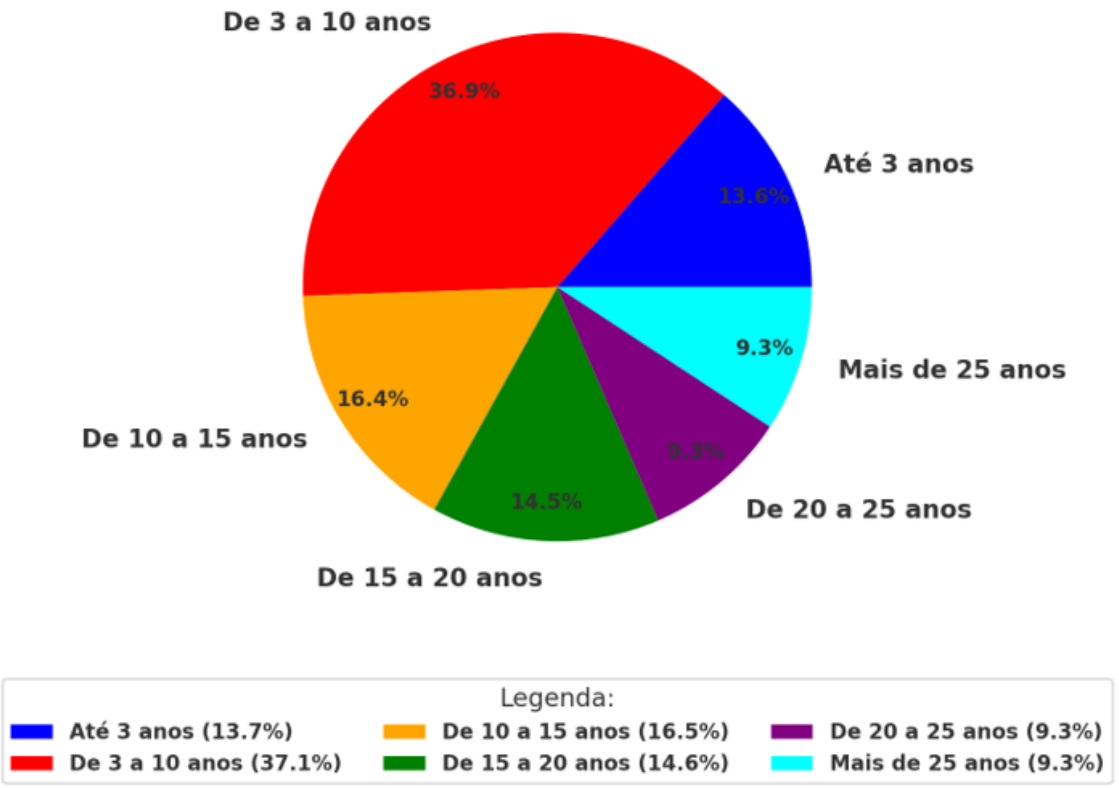
Além disso, o módulo Desenvolvimento da Equipe da Enap (2020) aponta que equipes autogerenciáveis, com alta autonomia e capacidade de adaptação, tendem a prosperar no teletrabalho, especialmente quando recebem suporte adequado e incentivo à comunicação aberta e colaborativa.(BRASIL, 2020a)

Ao alinhar a teoria da contingência tecnológica (Woodward, 1965) com as melhores práticas de desenvolvimento de equipes (Enap, 2020) e políticas públicas eficazes, a UEMS

pode transformar o teletrabalho em uma ferramenta estratégica para aumentar a eficiência institucional.

No entanto, além da distribuição dos cargos, o tempo de serviço na instituição surge como uma variável crucial para a adaptação ao teletrabalho, já que servidores mais experientes podem apresentar maior facilidade ou resistência à mudança, dependendo do suporte e da preparação oferecidos.

Gráfico 2 – Quanto tempo de serviço na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) de acordo com o tempo de vínculo com a instituição, proporcionando uma visão mais ampla das diferentes trajetórias profissionais e seu possível impacto na adaptação ao teletrabalho.

A maior parte dos respondentes possui entre 3 e 10 anos de serviço (27,9%), seguida pelos grupos de 20 a 25 anos (20,2%), 15 a 20 anos (14,0%), 10 a 15 anos (12,4%), até 3 anos (11,6%) e mais de 25 anos (7,0%). Essa composição equilibrada de tempos de serviço oferece uma base diversificada para a avaliação das políticas institucionais, incluindo o teletrabalho.

As respostas abertas coletadas no questionário indicam percepções variadas sobre o teletrabalho, considerando diferentes experiências e trajetórias profissionais. Servidores com menor tempo de vínculo mencionaram aspectos positivos da flexibilidade do Teletrabalho:

“Trabalho há pouco tempo na UEMS e acredito que o teletrabalho pode ajudar a equilibrar vida pessoal e profissional.”

Servidores com maior tempo de serviço ressaltaram a importância do suporte técnico e institucional, reforçando a necessidade de um processo de transição bem estruturado:

“Já me adaptei a mudanças ao longo dos anos, e o teletrabalho pode ser positivo, desde que haja suporte técnico adequado.”

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre as atividades desempenhadas e a infraestrutura disponível, sem apontar o tempo de serviço como fator determinante na adaptação. O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) complementa essa visão ao indicar que todos os servidores, independentemente do tempo de vínculo, podem se beneficiar de um processo de mudança estruturado, baseado em capacitação contínua, suporte institucional e um ambiente favorável à adaptação.

A análise inicial sugere que a possível implementação do teletrabalho na UEMS deve adotar uma abordagem inclusiva, valorizando a diversidade de experiências dos servidores. Para isso, é essencial promover o acesso equitativo a treinamentos, ferramentas digitais e apoio institucional, criando um ambiente de trabalho adaptável e resiliente, alinhado às melhores práticas de políticas públicas e ao desenvolvimento de equipes autogerenciáveis (Enap, 2020).

Essa abordagem não apenas amplia o potencial de sucesso do teletrabalho, mas também reforça a importância de políticas institucionais que contemplem todos os perfis funcionais, garantindo inclusão e eficiência no novo modelo de trabalho.

A análise do tempo de serviço no contexto do teletrabalho na UEMS deve considerar tanto os benefícios quanto os desafios associados à experiência acumulada pelos servidores. De acordo com o Manual de Gestão de Pessoas (Enap, 2021), o recrutamento e a seleção na administração pública devem priorizar competências técnicas e comportamentais, independentemente do tempo de vínculo institucional.

Servidores com diferentes tempos de serviço podem contribuir de maneiras diversas para o teletrabalho. Aqueles com maior experiência podem compartilhar conhecimento organizacional e práticas consolidadas, facilitando a adaptação ao novo modelo de trabalho. No entanto, a adaptação ao teletrabalho não depende exclusivamente do tempo de serviço, mas sim do suporte oferecido e da disponibilidade de capacitação contínua.

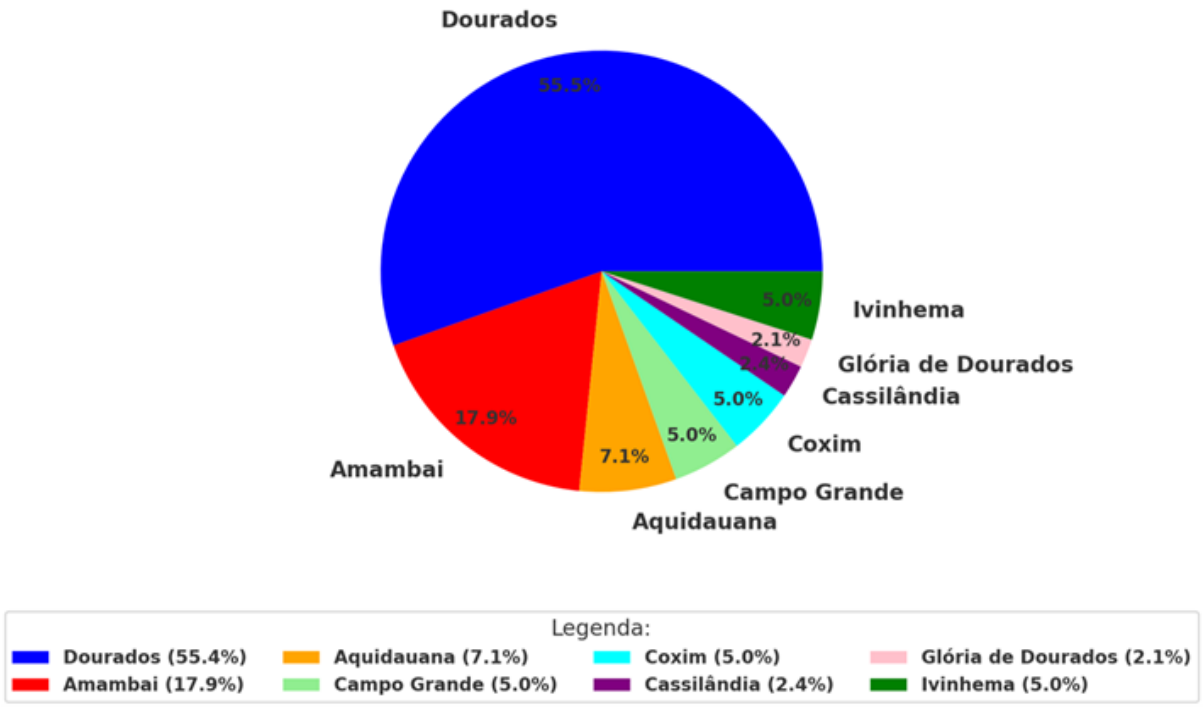
Para promover uma transição eficaz, a UEMS precisa oferecer treinamento e suporte institucional a todos os servidores, garantindo que cada um tenha as condições necessárias para se adaptar ao trabalho remoto.

Além disso, segundo o Manual de Comunicação e Engajamento de Equipes (ENAP, 2020), é fundamental valorizar a trajetória profissional nas práticas de integração das equipes remotas. Atividades como reuniões de celebração, com reconhecimento do histórico profissional dos colaboradores, podem fortalecer o senso de pertencimento e mitigar os impactos do distanciamento físico imposto pelo teletrabalho.(BRASIL, 2020b)

Essa abordagem contribui para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e resiliente, onde todos os servidores, independentemente do tempo de vínculo, se sintam valorizados e motivados. Portanto, ao promover o teletrabalho na UEMS, é fundamental desenvolver políticas que aliem o reconhecimento da experiência acumulada a oportunidades de desenvolvimento profissional, favorecendo uma transição equilibrada e bem-sucedida para o trabalho remoto.

Além do tempo de serviço, outras variáveis organizacionais, como a Unidade Universitária (UU) de lotação, também podem influenciar a adaptação ao teletrabalho. Essa relação será analisada no próximo gráfico, oferecendo uma compreensão mais detalhada e fundamentada sobre os impactos da lotação institucional no processo de transição para o Teletrabalho.

Gráfico 3 – Unidade Universitária (UU) de lotação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Figura 3 apresenta a distribuição dos servidores da *Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)* conforme a cidade de lotação, reforçando a presença institucional em diferentes regiões do estado. Essa diversidade geográfica destaca o potencial de cada unidade para contribuir com as estratégias institucionais, incluindo a possível implementação do teletrabalho, considerando as especificidades locais.

Os dados indicam que a maior parte dos respondentes está lotada na sede da *UEMS* em *Dourados* (55,4%), enquanto os demais servidores estão distribuídos em diversas unidades regionais, com 17,9% em *Amambai* e as demais localidades apresentando percentuais variados. Essa distribuição demonstra a abrangência da instituição em diferentes contextos, reforçando o potencial para a avaliação do teletrabalho em cenários organizacionais distintos.

As respostas abertas coletadas no questionário revelam percepções variadas sobre o teletrabalho, considerando aspectos como infraestrutura tecnológica, suporte institucional e adaptação às novas práticas de trabalho. Entre os depoimentos, destacam-se:

"**O teletrabalho seria essencial para mim, pois moro em uma cidade mais afastada. Isso reduziria meu tempo de deslocamento e melhoraria minha qualidade de vida**."

"**A infraestrutura tecnológica na minha unidade ainda precisa melhorar para que o teletrabalho funcione adequadamente.**"

"**Mesmo com o teletrabalho, acredito que a interação presencial com a equipe ainda é fundamental para algumas atividades.**"

A *Teoria da Difusão de Inovações* (Rogers, 2003) oferece uma perspectiva importante para analisar a introdução do teletrabalho na UEMS, sugerindo que o mapeamento do estágio de aceitação entre os servidores pode auxiliar na elaboração de estratégias eficazes, respeitando as particularidades regionais.

A *Teoria da Contingência Tecnológica* (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre os recursos disponíveis e as necessidades dos servidores, considerando a diversidade dos cenários institucionais, sem estabelecer comparações de valor entre as unidades.

Além disso, o *Modelo ADKAR* (Hiatt, 2006) destaca que o processo de adaptação ao teletrabalho deve ser estruturado com ações concretas, promovendo competências específicas e oferecendo suporte contínuo durante a transição.

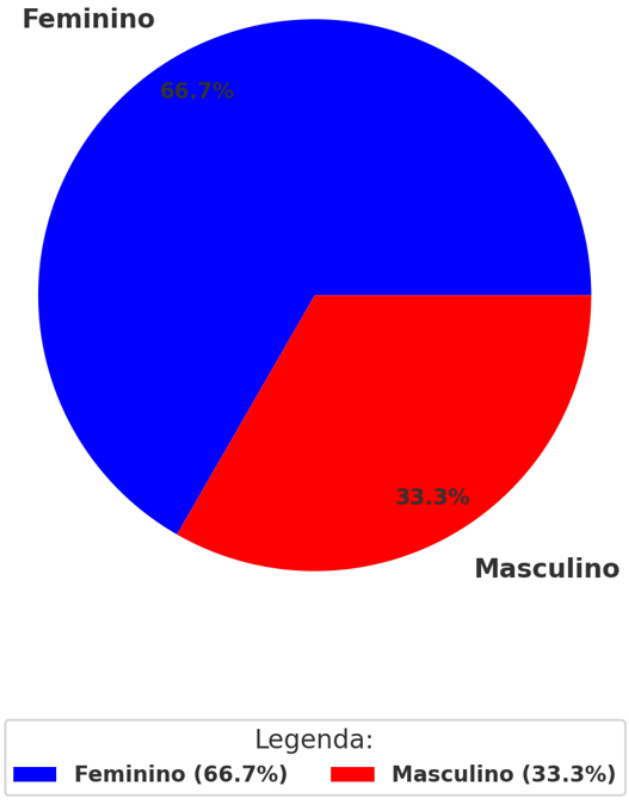
A *Teoria da Autodeterminação* (Deci e Ryan, 2000) complementa essa visão ao indicar que ambientes de trabalho que promovam autonomia e relações positivas podem aumentar a motivação dos servidores, criando um ambiente remoto mais produtivo e satisfatório.

Os dados iniciais sugerem que a implementação do teletrabalho na *UEMS* pode ser beneficiosa em diferentes unidades, respeitando as particularidades estruturais e logísticas de cada uma. Para isso, é fundamental assegurar que todas as unidades disponham das condições adequadas para o desempenho seguro e produtivo das atividades remotas, pro-

movendo um ambiente institucional inclusivo e eficiente, independentemente da localização geográfica.

Além da localização, outros fatores, como o gênero, também podem influenciar a percepção sobre o teletrabalho, sendo este o próximo tema a ser analisado, com base em novos dados coletados, sem associar diretamente regiões específicas a perfis demográficos.

Gráfico 4 – Qual é o seu gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) conforme a identidade de gênero. Os dados mostram que 66,7% dos respondentes se identificam como do gênero feminino, enquanto 33,3% se identificam como do gênero masculino. Essa composição evidencia a diversidade da comunidade de servidores da instituição e oferece uma base importante para avaliar as percepções sobre o teletrabalho.

A diversidade de gênero entre os servidores pode enriquecer as visões e expectativas em relação ao teletrabalho. De acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), ambientes de trabalho que promovem autonomia, flexibilidade e suporte institucional tendem a impactar positivamente o bem-estar e a motivação de todos os colaboradores. Essa teoria indica que a implementação do teletrabalho pode beneficiar servidores de diferentes perfis, ao proporcionar maior autonomia na organização das tarefas diárias e flexibilidade no equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais.

As respostas abertas coletadas reforçam essa diversidade de percepções, sem estabelecer uma relação causal direta entre o gênero e a aceitação do teletrabalho, mas sim destacando as necessidades e expectativas individuais:

"O teletrabalho me permitiu equilibrar melhor minhas responsabilidades profissionais e familiares, aumentando minha produtividade."

"Sinto falta da interação presencial com a equipe, mas reconheço que o teletrabalho trouxe mais flexibilidade na organização do meu dia a dia."

"A infraestrutura de trabalho remoto precisa ser melhorada, pois nem todos os servidores têm as mesmas condições técnicas em casa."

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre as condições institucionais e as necessidades individuais dos trabalhadores, sem diferenciar esses aspectos com base em gênero. Essa abordagem promove uma análise mais inclusiva, na qual o planejamento institucional deve garantir acessibilidade e equidade para todos os servidores.

Para assegurar que a implementação do teletrabalho seja eficiente e equilibrada, o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca a importância de capacitação contínua, suporte institucional adequado e uma adaptação gradual. Essas medidas são essenciais para que diferentes perfis profissionais, independentemente do gênero, se sintam apoiados e preparados para desempenhar suas funções remotamente de forma segura e produtiva.

Os dados analisados indicam que qualquer eventual implementação do teletrabalho na UEMS deve considerar a diversidade de gênero entre os servidores, promovendo políticas inclusivas que atendam às diferentes necessidades e realidades dos trabalhadores. A criação de um ambiente de trabalho remoto acessível e justo pode contribuir para o bem-estar e o desenvolvimento profissional de toda a equipe.

Com base no conteúdo do manual *Nasce um Teletrabalhador, Nasce um Telegestor* (ENAP, 2020), a adaptação ao teletrabalho exige uma gestão eficiente que considere as diferentes realidades dos servidores, mesmo sem adotar uma abordagem específica voltada para a equidade de gênero. O manual destaca o papel essencial do gestor como facilitador no ambiente remoto, promovendo autonomia, engajamento e desenvolvimento das equipes.(BRASIL, 2020)

Nesse contexto, o gestor deve atuar como um líder servidor, removendo barreiras e fornecendo o suporte necessário para que todos os colaboradores possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e produtiva, independentemente de gênero, local de trabalho ou tempo de serviço. Essa perspectiva reforça a ideia de que o teletrabalho pode ser uma ferramenta poderosa para promover a inclusão e a equidade, desde que as políticas

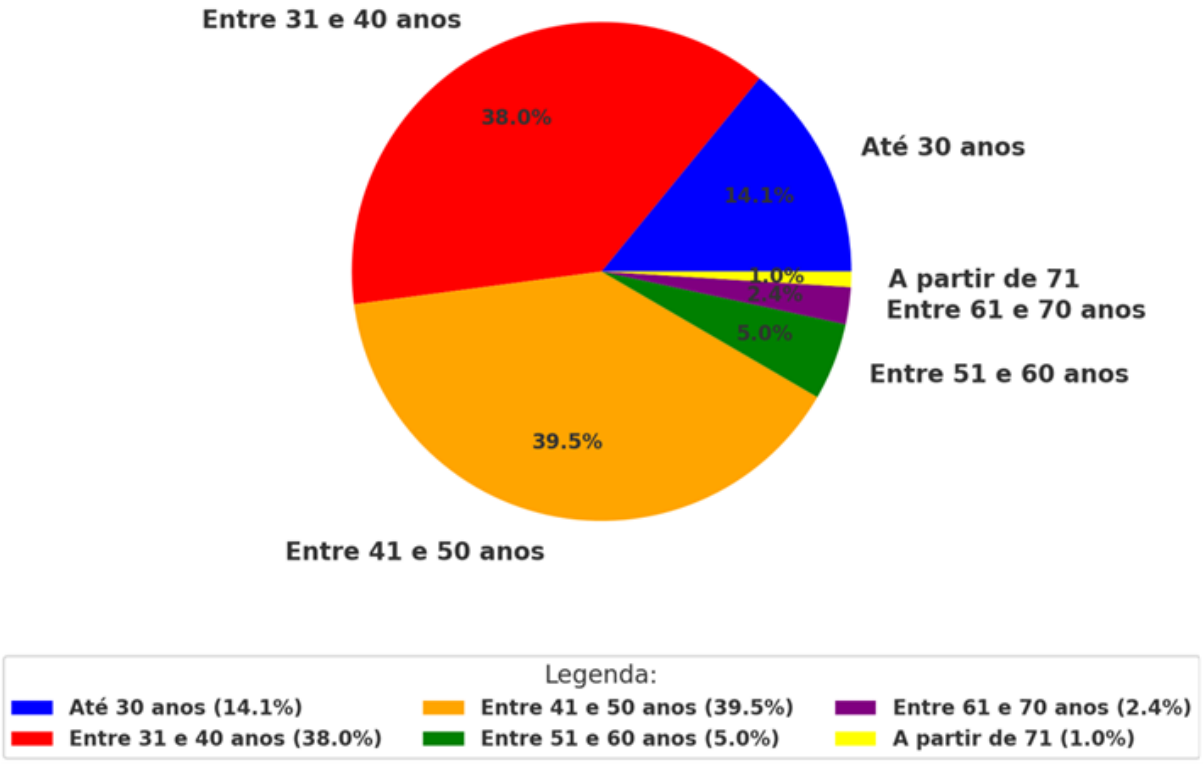
institucionais sejam bem estruturadas e aplicadas de forma justa e consistente.

Além disso, o Manual de Gestão de Pessoas (Enap, 2021) complementa essa visão ao enfatizar a importância da criação de processos de trabalho padronizados e da promoção de uma cultura organizacional baseada em resultados. A adoção de métricas objetivas e indicadores claros de desempenho permite que a avaliação dos servidores seja realizada de forma justa, evitando possíveis vieses inconscientes que poderiam prejudicar grupos específicos, incluindo mulheres e outras minorias. Embora o manual não trate diretamente da questão de gênero, suas diretrizes contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde o desempenho e a competência profissional sejam os principais critérios de avaliação e reconhecimento.(BRASIL, 2020)

Alinhar essas práticas com os princípios da Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) e o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) pode fortalecer a capacidade da UEMS de implementar o teletrabalho de maneira segura, produtiva e equitativa para todos os servidores.

Além do gênero, outro fator que pode influenciar a aceitação e adaptação ao teletrabalho é a idade dos servidores, tema que será explorado no próximo gráfico.

Gráfico 5 – Qual sua idade (em anos)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 5 mostra a distribuição etária dos servidores da UEMS. Embora o gráfico não evidencie diretamente a relação entre idade e percepção sobre o teletrabalho, essa variável pode influenciar as diferentes expectativas e necessidades da equipe.

Os dados indicam que a maioria dos respondentes está concentrada entre 41 e 50 anos (39,5%) e 31 e 40 anos (38,0%), seguidos pelos grupos até 30 anos (14,1%), entre 51 e 60 anos (5,0%), entre 61 e 70 anos (2,4%) e a partir de 71 anos (1,0%). Essa distribuição reflete uma composição diversificada da força de trabalho, abrangendo servidores em diferentes momentos de suas carreiras.

A predominância de servidores entre 31 e 50 anos (77,5%) indica um perfil profissional possivelmente com experiência consolidada, podendo demandar apoio institucional adequado para a adaptação ao teletrabalho. A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) sugere que diferentes perfis etários podem apresentar variações na aceitação de novas práticas, como o trabalho remoto, destacando a importância de um ambiente organizacional que ofereça recursos e orientações necessárias para essa transição.

As respostas abertas da pesquisa reforçam que servidores de todas as idades têm perspectivas variadas sobre o teletrabalho, muitas vezes baseadas em experiências individuais e no contexto de trabalho atual:

"O teletrabalho me permitiu utilizar melhor meu tempo e trabalhar de forma mais eficiente, já que estou acostumado com ferramentas digitais."

"Ainda estou me adaptando ao uso das plataformas digitais, mas acredito que, com mais treinamento, o teletrabalho pode ser uma boa alternativa."

"Tenho dificuldades com algumas ferramentas digitais e acredito que o trabalho presencial ainda seja essencial para minha rotina."

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca a importância de um ambiente institucional preparado para oferecer as condições necessárias ao sucesso do teletrabalho. As percepções dos servidores indicam que, independentemente da faixa etária, a disponibilidade de infraestrutura adequada, capacitação contínua e suporte institucional são elementos essenciais para que todos possam desempenhar suas funções de maneira eficiente no regime de teletrabalho.

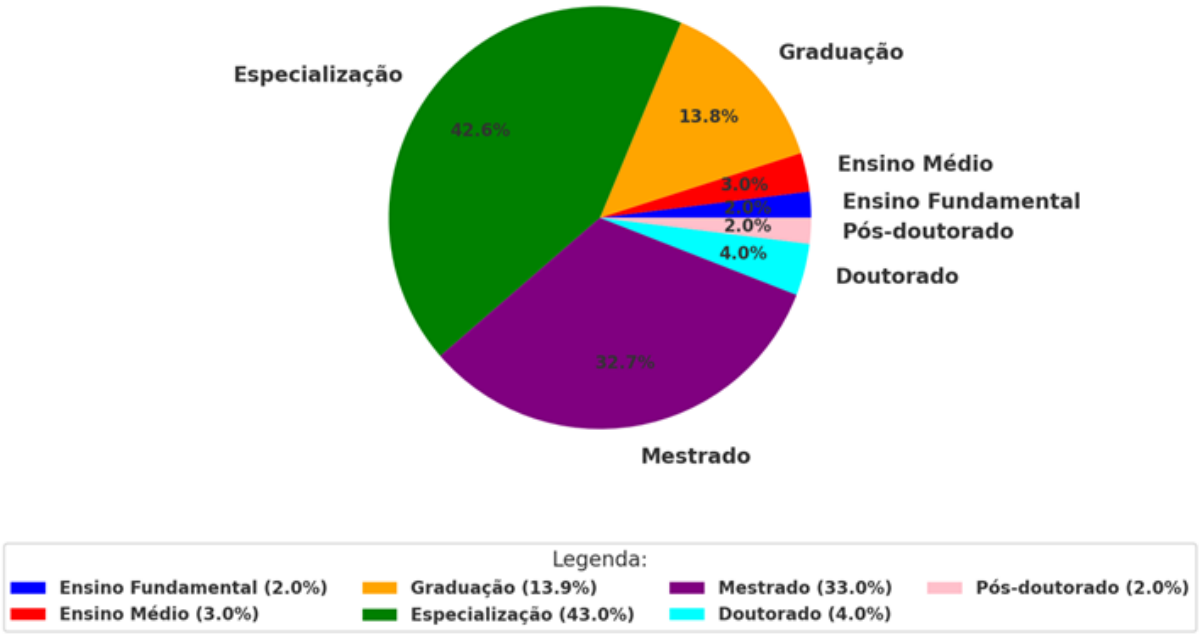
O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça a necessidade de um processo estruturado de mudança, que envolva conscientização, capacitação e suporte contínuo. Essa estratégia permite que servidores de todas as idades desenvolvam as habilidades necessárias para atuar em um possível regime de teletrabalho, contribuindo para um ambiente de trabalho justo e colaborativo.

Os dados analisados indicam que a eventual implementação do teletrabalho na UEMS deve considerar a diversidade etária da equipe institucional. Cada grupo etário possui contribuições valiosas para o ambiente de trabalho, e as políticas institucionais devem assegurar que todos os servidores tenham acesso às mesmas oportunidades

de capacitação e desenvolvimento, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Além da idade, o nível de escolaridade também pode influenciar a percepção sobre o teletrabalho, sendo este o próximo tema a ser analisado.

Gráfico 6 – Qual sua escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 6 apresenta a distribuição dos servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) conforme o nível de escolaridade. O grau de formação acadêmica é um fator relevante para compreender as diferentes percepções e expectativas em relação ao teletrabalho, considerando que o nível de escolaridade pode influenciar a familiaridade com ferramentas digitais e práticas de trabalho autônomas.

Os dados indicam que a maioria dos respondentes possui especialização (43,0%) e mestrado (33,0%), seguidos por graduação (13,9%), doutorado (4,0%), ensino médio (3,0%), pós-doutorado (2,0%) e ensino fundamental (2,0%). Essa composição reflete um quadro técnico e acadêmico Diversificado, reunindo servidores com variadas trajetórias acadêmicas e profissionais.

A distribuição de servidores com pós-graduação (78,9%) evidencia a diversidade do corpo técnico da UEMS, destacando a presença de profissionais com diferentes níveis de qualificação. A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) sugere que indivíduos expostos a diferentes graus de conhecimento podem ter distintas reações à adoção de novas práticas, como o teletrabalho. No contexto da UEMS, essa teoria ressalta a importância de criar um ambiente organizacional que ofereça os recursos necessários para que todos os servidores, independentemente do nível de escolaridade, possam se adaptar ao trabalho remoto de maneira eficaz.

As respostas abertas da pesquisa mostram que servidores de diferentes níveis de escolaridade têm percepções variadas sobre o teletrabalho, muitas vezes influenciadas por suas experiências anteriores e pelo tipo de função desempenhada:

“Acredito que o teletrabalho seja mais eficiente, já que 90% do meu serviço é feito usando computador com acesso à internet.”

“Precisei de mais suporte no início para entender as ferramentas digitais, mas agora me sinto mais confortável com o trabalho remoto.”

“Ainda prefiro o trabalho presencial, pois sinto que minha função exige mais interação direta com a equipe.”

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre infraestrutura, capacitação e suporte institucional. Essa abordagem destaca que, independentemente do nível de escolaridade, todos os servidores podem se beneficiar de um ambiente de trabalho remoto bem estruturado, desde que recebam o treinamento adequado e o apoio necessário para desempenharem suas atividades com eficiência.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) aponta a importância de um processo estruturado de mudança, que envolva conscientização, capacitação e suporte contínuo. Essa estratégia permite que servidores de diferentes níveis de formação desenvolvam as habilidades necessárias para o teletrabalho, promovendo um ambiente inclusivo e equitativo.

A distribuição do nível de escolaridade entre os servidores da UEMS reflete um quadro técnico e acadêmico diversificado, o que exige uma abordagem de gestão que promova a inclusão e o desenvolvimento de todos os perfis profissionais. De acordo com o Módulo 2 - Nasce um teletrabalhador, nasce um telegestor (Enap, 2020), o sucesso do teletrabalho está fortemente relacionado à capacidade do gestor de atuar como um facilitador, promovendo um ambiente de trabalho baseado em autonomia, confiança e resultados. Nesse sentido, o papel do gestor envolve não apenas a coordenação de tarefas, mas também a criação de condições adequadas para que todos os servidores, independentemente de suas competências prévias ou experiências, possam se adaptar ao trabalho remoto de maneira eficiente e produtiva.

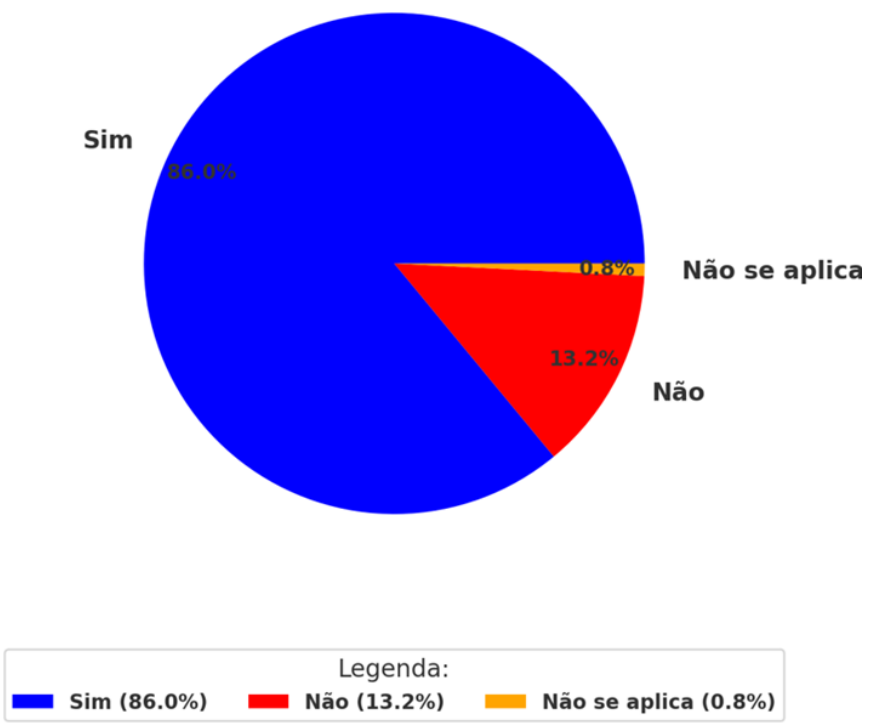
As diretrizes apresentadas no Manual de Gestão de Pessoas (Enap, 2020) ressaltam a importância de práticas de gestão que favoreçam o desenvolvimento contínuo e o aproveitamento pleno das competências socioemocionais. As ações de capacitação e o suporte institucional devem ser conduzidos de forma inclusiva, assegurando que todos os servidores tenham acesso equitativo aos recursos necessários para desempenharem suas funções com qualidade. A aplicação de métricas objetivas de desempenho, aliada

à implementação de processos claros de comunicação e feedback, contribui para uma avaliação justa e orientada por resultados, fortalecendo um ambiente de trabalho onde o aprendizado contínuo é incentivado e as barreiras ao desenvolvimento profissional são minimizadas.

Os dados analisados indicam que a eventual implementação do teletrabalho na UEMS deve considerar a diversidade de escolaridade da equipe institucional. As políticas institucionais devem assegurar que todos os servidores tenham acesso às mesmas oportunidades de capacitação e desenvolvimento, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e justo.

Além do nível de escolaridade, a experiência prévia com o teletrabalho também pode influenciar a adaptação a essa modalidade, sendo este o próximo tema a ser analisado.

Gráfico 7 – Experiência prévia com teletrabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 7 apresenta a experiência prévia dos servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) com o teletrabalho, fornecendo informações valiosas para avaliar o nível de familiaridade da equipe institucional com essa modalidade de trabalho. A análise dessa experiência é essencial para entender como os servidores podem se adaptar ao teletrabalho caso essa prática seja implementada na instituição.

Os dados indicam que a maioria dos respondentes possui experiência prévia com teletrabalho (86,0%), enquanto 13,2% indicaram não ter essa experiência e 0,8% responderam que a questão não se aplica ao seu contexto de trabalho. Essa predominância de servidores que já atuaram remotamente pode representar uma vantagem para a UEMS,

considerando que a familiaridade com ferramentas digitais e rotinas de trabalho remoto tende a facilitar o processo de adaptação.

As respostas abertas da pesquisa indicam que a experiência prévia pode influenciar positivamente a percepção sobre o teletrabalho, destacando tanto benefícios quanto desafios enfrentados pelos servidores:

"O teletrabalho me permitiu organizar melhor minhas tarefas diárias e reduzir o tempo gasto com deslocamento."

"Embora o teletrabalho ofereça flexibilidade, sinto falta do contato presencial com a equipe."

"Eu precisava de suporte técnico para usar algumas ferramentas digitais, mas consegui me adaptar com o tempo."

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca a importância de alinhar as condições institucionais com as necessidades dos servidores, especialmente no contexto do teletrabalho. Independentemente da experiência prévia, todos os servidores podem se beneficiar de treinamentos e suporte contínuo, assegurando que a adaptação ao trabalho remoto seja eficiente e inclusiva. Além disso, considerar as especificidades de cada função e as demandas tecnológicas necessárias é essencial para promover um ambiente de trabalho remoto produtivo e alinhado aos objetivos institucionais.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) ressalta que o sucesso da implementação do teletrabalho envolve um processo estruturado de mudança, que inclua conscientização, capacitação e suporte contínuo. Essa abordagem é fundamental para que tanto os servidores com experiência quanto aqueles sem vivência no teletrabalho possam desempenhar suas atividades de forma produtiva e segura.

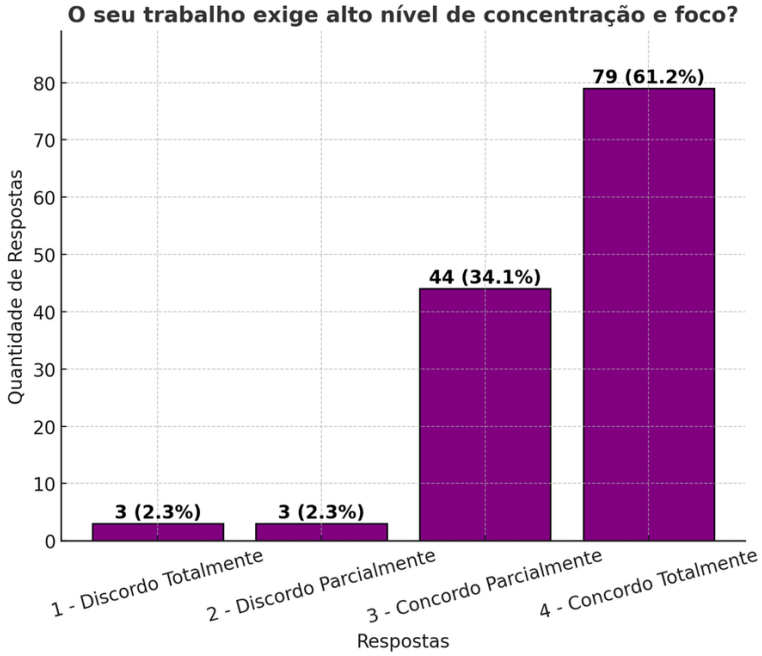
Os dados iniciais indicam que, para uma eventual implementação do teletrabalho na UEMS, é importante oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento para todos os servidores. As políticas institucionais devem ser desenhadas de maneira inclusiva, considerando a diversidade de experiências da equipe e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e justo. Além disso, é essencial adotar indicadores de desempenho claros e objetivos, permitindo uma avaliação justa e transparente, tanto para servidores em regime remoto quanto para aqueles que permanecem em atividades presenciais.

A criação de uma política de teletrabalho robusta na UEMS também precisa considerar aspectos de infraestrutura e tecnologia. Oferecer o suporte necessário, desde equipamentos adequados até o acesso a plataformas digitais seguras, é uma medida essencial para evitar desigualdades e promover a inclusão digital. Essas iniciativas não apenas facilitam a adaptação ao teletrabalho, mas também contribuem para uma maior

satisfação dos servidores e para a continuidade das operações institucionais com qualidade e eficiência.

Além da experiência prévia com o teletrabalho, outros fatores, como a infraestrutura digital disponível, também podem influenciar a adaptação a essa modalidade, sendo este o próximo tema a ser analisado.

Gráfico 8 – O seu trabalho exige alto nível de concentração e foco



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 8 apresenta demanda cognitiva de suas funções, especialmente no que se refere à necessidade de concentração e foco para o desempenho das atividades diárias. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. Compreender esse aspecto é fundamental para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS.

Os dados indicam que 61,2% dos servidores concordam totalmente que suas atividades exigem um alto nível de concentração, enquanto 34,1% concordam parcialmente. Apenas 4,6% discordam parcial ou totalmente dessa afirmação. Essa distribuição mostra que a maioria dos servidores respondentes desempenha funções que demandam foco e concentração, sugerindo que o ambiente de trabalho ideal precisa oferecer condições que favoreçam essas características.

As respostas abertas da pesquisa reforçam que a necessidade de concentração pode impactar a experiência dos servidores respondentes com o teletrabalho, tanto positivamente quanto negativamente:

“O teletrabalho melhorou minha produtividade, pois consigo focar melhor nas tarefas sem as interrupções do ambiente presencial.”

“Minha função exige concentração, mas em casa há mais distrações, o que dificulta a realização de algumas atividades.”

A Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000) sugere que ambientes de trabalho que oferecem maior controle sobre o tempo e reduzem interrupções podem aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores. No contexto do teletrabalho, essa autonomia na organização das tarefas diárias pode ser vantajosa para servidores cujas atividades demandam concentração, desde que o ambiente remoto seja adequado para essa finalidade.

Por outro lado, a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca que o sucesso do teletrabalho não depende apenas da infraestrutura institucional, mas também das condições individuais dos servidores. Aspectos como barulhos domésticos, falta de espaço apropriado e responsabilidades familiares podem afetar negativamente a concentração e o foco no ambiente remoto, exigindo um planejamento cuidadoso para mitigar esses desafios.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça a importância de estratégias organizacionais para facilitar essa transição. A UEMS poderia adotar medidas como a flexibilização de horários, permitindo que os servidores escolham seus períodos de maior produtividade. Além disso, a instituição pode promover treinamentos sobre gestão do tempo, ajudando os servidores a minimizar distrações e otimizar o desempenho. Orientações sobre ergonomia e organização do espaço de trabalho também são essenciais, promovendo um ambiente remoto mais adequado às necessidades de concentração.

A necessidade de concentração e foco no teletrabalho pode ser abordada por meio de práticas de comunicação assertiva e gestão do tempo, conforme indicado no Manual de Comunicação e Engajamento de Equipes (ENAP, 2020). O documento destaca que o excesso de informações e as interrupções no ambiente remoto podem prejudicar a produtividade, sendo recomendável que os servidores avisem suas equipes quando precisarem de períodos de concentração e que silenciem as notificações digitais para evitar a sobrecarga de comunicação. Além disso, o manual sugere o uso da comunicação assíncrona, permitindo que as mensagens sejam respondidas dentro das possibilidades de cada servidor, o que favorece o foco nas tarefas prioritárias e reduz o estresse causado pela pressão por respostas imediatas.(BRASIL, 2020b)

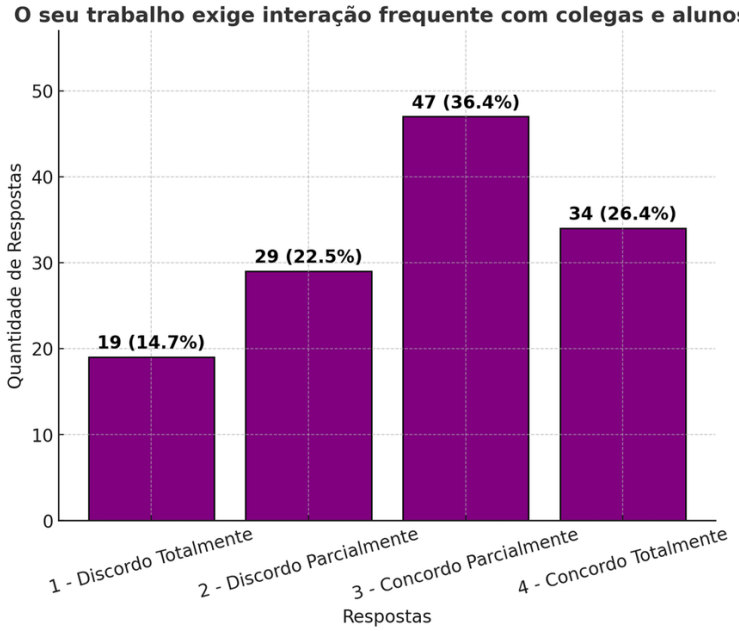
O Manual de Desenvolvimento da Equipe (ENAP, 2020) complementa essa abordagem ao enfatizar o conceito de equipes auto-organizáveis, que têm maior capacidade de gerenciar seu próprio tempo e manter o foco nas atividades. O documento aponta que o desenvolvimento de competências, como a autogestão e a responsabilidade, é fundamental para que os servidores alcancem autonomia no teletrabalho. O papel do gestor,

nesse contexto, é atuar como um facilitador, promovendo um ambiente onde as equipes possam alinhar suas tarefas de forma independente, mas com orientação clara e feedbacks construtivos. Essa autonomia contribui para que os servidores adaptem suas rotinas de acordo com os períodos de maior concentração, otimizando a produtividade e o bem-estar no trabalho remoto.

A análise preliminar indicam que o teletrabalho tem o potencial de beneficiar servidores cujas atividades exigem alta concentração, desde que sejam oferecidas condições adequadas para o desempenho das tarefas. Para aqueles que dependem de interação contínua com a equipe ou enfrentam dificuldades no ambiente doméstico, é importante um planejamento adaptado para assegurar a manutenção da produtividade.

Além da necessidade de concentração, a interação e colaboração entre equipes também são fatores cruciais na análise da viabilidade do teletrabalho, sendo este o próximo tema a ser explorado.

Gráfico 9 – O seu trabalho exige interação frequente com colegas e alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 9 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre o nível de interação exigido em suas funções, especialmente em relação à comunicação frequente com colegas e alunos. É importante ressaltar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de todos os servidores da instituição. Compreender essa necessidade é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando que a modalidade remota pode influenciar a dinâmica de colaboração e a troca de informações no ambiente de trabalho.

Os dados indicam que 36,4% dos servidores concordam parcialmente que suas

atividades demandam interação frequente, enquanto 26,4% concordam totalmente. Em contrapartida, 22,5% discordam parcialmente e 14,7% discordam totalmente dessa necessidade. Essa distribuição demonstra uma diversidade significativa de perfis de trabalho entre os respondentes, abrangendo tanto funções altamente colaborativas quanto atividades mais independentes.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções, mostrando como diferentes servidores avaliados na pesquisa percebem o impacto do teletrabalho em suas rotinas profissionais:

“A interação constante com colegas e alunos é fundamental no meu trabalho, o que pode ser dificultado pelo teletrabalho, mesmo com o uso de ferramentas digitais.”

“Embora meu trabalho envolva interação, boa parte da comunicação já ocorre por e-mail e reuniões virtuais, o que facilita a adaptação ao modelo remoto.”

“Minhas funções são, em sua maioria, individuais, então o teletrabalho seria ideal para otimizar minha produtividade.”

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre as condições institucionais e as necessidades dos servidores. No contexto do teletrabalho, manter a comunicação eficiente e a colaboração ativa pode exigir adaptações na infraestrutura tecnológica e no suporte institucional, assegurando que todos os servidores respondentes possam desempenhar suas atividades remotamente com a mesma eficiência do trabalho presencial.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça a importância de estratégias organizacionais para facilitar essa transição. A UEMS pode adotar medidas como o uso de plataformas digitais integradas, promovendo treinamentos contínuos sobre as ferramentas de comunicação e incentivando a realização de reuniões virtuais regulares. Essas práticas podem ajudar a manter a coesão das equipes e o fluxo de informações, mesmo em um ambiente de trabalho remoto.

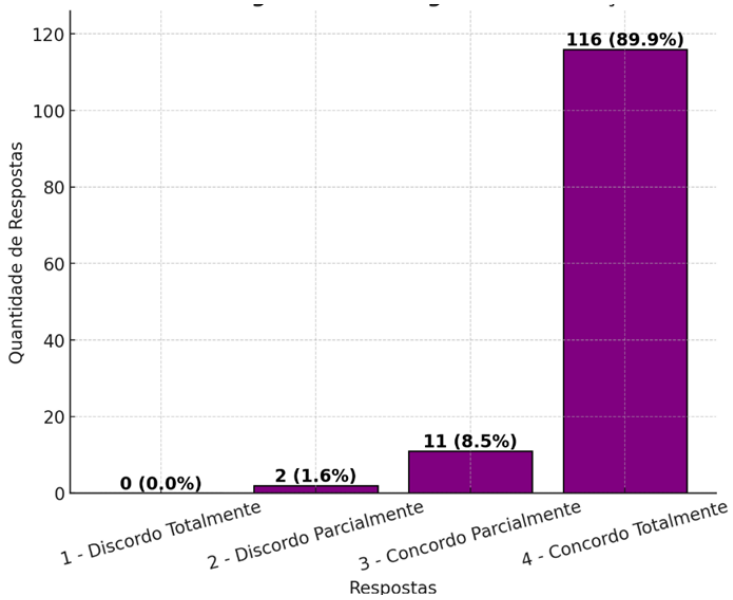
A promoção de uma comunicação eficiente e a manutenção da colaboração ativa no teletrabalho podem ser fortalecidas por meio de práticas específicas descritas no Módulo 3 - Comunicação e Engajamento de Equipes (Enap, 2020). O documento ressalta a importância das reuniões remotas, que, além de atenderem aos objetivos operacionais, desempenham um papel social fundamental para o engajamento e a inclusão das equipes. Reuniões de alinhamento regulares ajudam a manter todos “na mesma página”, proporcionando clareza sobre expectativas e fluxos de trabalho, o que é essencial para funções que demandam alta interação.

Além disso, o módulo sugere o uso de plataformas digitais integradas e a priorização da comunicação assíncrona, oferecendo flexibilidade e reduzindo a sobrecarga de informações. Essa abordagem permite que os servidores adaptem sua rotina de comunicação de acordo com as demandas de suas atividades, favorecendo o foco nas tarefas prioritárias e minimizando o estresse causado pela necessidade de respostas imediatas.

Os dados analisados indicam que o teletrabalho pode ser desafiador para servidores cujas funções dependem de interação frequente, exigindo uma adaptação cuidadosa e o uso eficaz de tecnologias de comunicação. Para aqueles que realizam atividades mais independentes, o trabalho remoto pode representar uma oportunidade de maior foco e flexibilidade, oferecendo condições mais adequadas para o desempenho das tarefas diárias.

Além da necessidade de interação, outro aspecto importante para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS é o uso de ferramentas digitais e a confiança dos servidores respondentes para realizar suas atividades remotamente, tema abordado no próximo gráfico.

Gráfico 10 – Uso de ferramentas digitais no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 10 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre o uso de ferramentas digitais em suas atividades profissionais. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. A análise desse aspecto é fundamental para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando que a familiaridade com tecnologias digitais é um fator determinante para o sucesso do trabalho remoto.

Os dados indicam que 89,9% dos servidores concordam totalmente que se sentem confortáveis com o uso de tecnologias digitais no trabalho, enquanto 8,5% concordam parcialmente. Apenas 1,6% relataram alguma dificuldade, e nenhum servidor discordou

totalmente dessa afirmação. Essa alta taxa de conforto no uso de ferramentas digitais sugere que a maioria dos servidores respondentes possui as habilidades necessárias para uma possível transição ao teletrabalho.

As respostas abertas reforçam essa percepção, mostrando diferentes níveis de familiaridade com as tecnologias utilizadas no ambiente de trabalho:

"O teletrabalho funcionou bem porque já usamos várias ferramentas digitais no dia a dia, então a adaptação foi tranquila."

"Acredito que a universidade deve continuar investindo em capacitações para garantir que todos os servidores consigam utilizar as tecnologias disponíveis da melhor forma possível."

"Ainda tenho dificuldades com algumas plataformas, mas com suporte técnico adequado consigo realizar as atividades remotamente."

A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) destaca que a familiaridade com novas tecnologias posiciona a maioria dos servidores respondentes como "adotantes precoces", indicando que o uso de ferramentas digitais pode ser rapidamente assimilado pela equipe. Essa disposição facilita a implementação de novas práticas, como o teletrabalho, especialmente em um ambiente institucional que já promove o uso de tecnologias no dia a dia.

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende não apenas da disponibilidade de ferramentas digitais, mas também da habilidade dos servidores em utilizá-las com eficiência. Embora a maioria dos servidores respondentes tenha demonstrado proficiência digital, a pequena parcela que ainda enfrenta dificuldades indica a necessidade de treinamentos contínuos e suporte técnico adequado, garantindo a equidade no acesso às tecnologias.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) sugere que a UEMS pode promover capacitações regulares, oferecendo suporte técnico contínuo para que todos os servidores respondentes possam desenvolver suas habilidades digitais. Essa abordagem pode contribuir para que o teletrabalho, caso implementado, seja eficiente e inclusivo, assegurando que todos os servidores tenham condições adequadas para desempenhar suas funções remotamente.

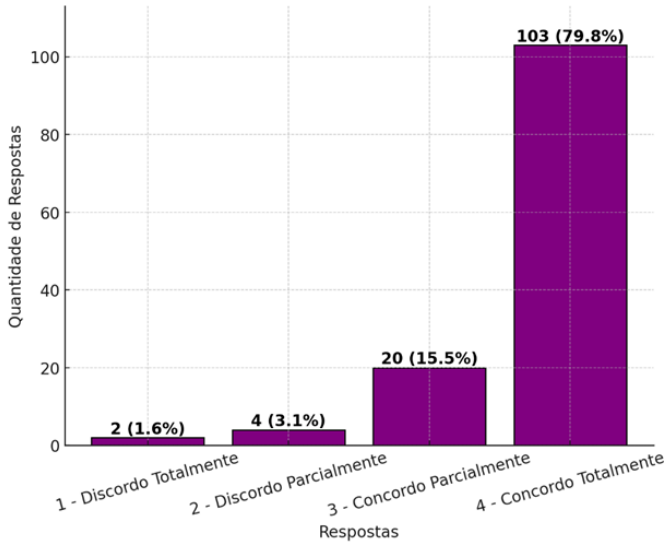
A utilização de ferramentas digitais no teletrabalho requer não apenas o acesso a plataformas tecnológicas, mas também o desenvolvimento de competências específicas e a adaptação das equipes a novos fluxos de trabalho. O Módulo 3 - Comunicação e Engajamento de Equipes (Enap, 2020) reforça a importância de escolher ferramentas digitais adequadas ao contexto da equipe e da instituição, destacando que, além da tecnologia, é essencial compreender as necessidades do teletrabalho e desenvolver habilidades que

garantam a produtividade e a colaboração.

Os dados analisados indicam que a alta proficiência digital dos servidores respondentes da UEMS é um ponto positivo para a possível adoção do teletrabalho. No entanto, é importante que a instituição mantenha programas de treinamento e capacitação contínuos, garantindo que todos os servidores, independentemente do nível de habilidade atual, tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento tecnológico.

Além do uso de ferramentas digitais, outro aspecto essencial para o sucesso do teletrabalho é a confiança dos servidores no manuseio dessas tecnologias, tema que será abordado no próximo gráfico.

Gráfico 11 – Confiança no uso de tecnologias para trabalho remoto



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 11 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a confiança no uso de ferramentas digitais e tecnologias da informação para o desempenho de suas atividades profissionais, especialmente em um cenário de teletrabalho. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. Avaliar essa confiança tecnológica é essencial para entender como o grupo de respondentes se posiciona em relação à adaptação ao trabalho remoto e identificar possíveis necessidades de capacitação.

Os dados indicam que 79,8% dos servidores concordam totalmente que se sentem confiantes em trabalhar remotamente utilizando ferramentas digitais, enquanto 15,5% concordam parcialmente. Apenas 3,1% demonstram alguma incerteza, e 1,6% afirmam não se sentir confiantes no uso dessas tecnologias. Essa alta taxa de confiança sugere que a maioria dos servidores respondentes já possui as habilidades tecnológicas necessárias para uma possível transição ao teletrabalho.

As respostas abertas reforçam essa percepção, mostrando diferentes níveis de

confiança e apontando oportunidades para aprimorar o uso das ferramentas digitais:

“A maioria dos servidores já utiliza ferramentas digitais no dia a dia, então o teletrabalho se tornou uma extensão natural do nosso trabalho.”

“Tenho confiança na maioria das plataformas, mas algumas funcionalidades ainda precisam ser melhor exploradas para aumentar nossa produtividade.”

“Ainda tenho dificuldades com algumas ferramentas digitais, mas acredito que treinamentos mais direcionados poderiam ajudar.”

A Teoria da Difusão de Inovações de Rogers (2003) sugere que a maioria dos servidores respondentes pode ser classificada como “adotantes precoces”, indicando uma facilidade natural em assimilar novas tecnologias e metodologias de trabalho remoto. Essa predisposição contribui diretamente para uma adaptação mais rápida e eficiente ao teletrabalho, facilitando a implementação de novas práticas digitais. Rogers destaca que os “adotantes precoces” não apenas incorporam inovações com agilidade, mas também exercem influência positiva sobre os colegas, atuando como multiplicadores de boas práticas dentro das instituições.

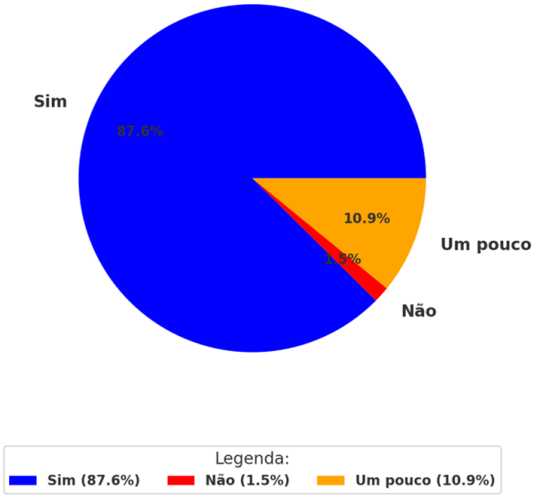
A teoria de Rogers (2003) também identifica diferentes perfis de adoção tecnológica dentro das organizações, que variam desde os “inovadores” até os “retardatários”. No contexto da UEMS, essa categorização pode ser valiosa para orientar os esforços de capacitação, proporcionando suporte adicional àqueles que enfrentam mais dificuldades com as tecnologias digitais. Além disso, reforça-se o papel estratégico dos “adotantes precoces” como agentes difusores de conhecimento e práticas eficientes. Para Rogers, criar um ambiente onde os servidores possam observar exemplos bem-sucedidos de uso da tecnologia pode acelerar significativamente o processo de adoção do teletrabalho na instituição.

A análise dos dados revela que, embora a maioria dos servidores respondentes já demonstre confiança no uso de ferramentas digitais, ainda há uma parcela que necessita de apoio adicional para aprimorar suas habilidades tecnológicas. Diante de uma possível implementação do teletrabalho, recomenda-se que a instituição invista em ações de capacitação inclusivas, assegurando que todos os servidores possam usufruir plenamente dessa modalidade de trabalho. Nesse sentido, a oferta de treinamentos regulares, aliada ao fornecimento de materiais de apoio e tutoriais, mostra-se uma estratégia eficaz para elevar o nível de confiança tecnológica de toda a equipe.

Além da confiança no uso de ferramentas digitais, o acesso adequado à internet fora do ambiente de trabalho também se destaca como um fator essencial para o sucesso do teletrabalho. Essa infraestrutura tecnológica influencia diretamente a continuidade das

atividades remotas, impactando tanto a produtividade quanto o bem-estar dos servidores. Para mitigar possíveis barreiras tecnológicas, a instituição pode considerar a criação de parcerias ou a oferta de incentivos que assegurem uma conexão estável e adequada a todos os colaboradores, promovendo um ambiente remoto mais eficiente e inclusivo.

Gráfico 12 – Acesso à internet fora do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 12 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a qualidade do acesso à internet fora do ambiente institucional. É fundamental ressaltar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da UEMS. Compreender a infraestrutura de conectividade dos respondentes é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na instituição, considerando que a estabilidade da internet é um fator crítico para o sucesso dessa modalidade de trabalho.

Os dados indicam que 87,6% dos servidores afirmaram possuir uma conexão estável, enquanto 10,9% relataram ter um acesso limitado e 1,5% declararam não possuir um bom acesso à internet. Essa alta taxa de conectividade adequada sugere que a maioria dos servidores respondentes possui a infraestrutura necessária para desempenhar suas funções remotamente, o que pode facilitar uma eventual transição para o teletrabalho.

Por outro lado, os 12,4% de servidores que indicaram ter acesso limitado ou insuficiente à internet podem enfrentar desafios na realização de suas atividades fora do ambiente de trabalho presencial. De acordo com a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965), a viabilidade do teletrabalho depende da compatibilidade entre as condições tecnológicas disponíveis e as necessidades das funções desempenhadas. Para esses servidores, é importante que a UEMS avalie possíveis soluções para mitigar barreiras tecnológicas, assegurando que a conectividade não seja um fator limitante para a adesão ao teletrabalho.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre a qualidade da conexão à internet, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“Minha internet é estável e nunca tive problemas para realizar minhas atividades no teletrabalho.”

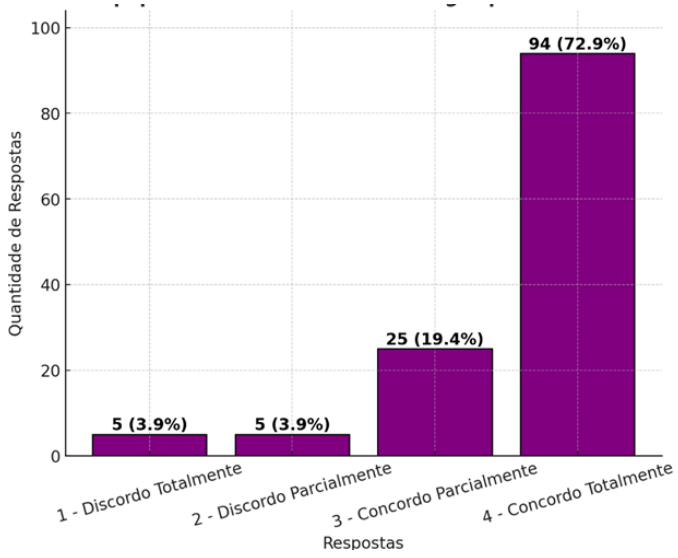
“O acesso à internet na minha região pode ser instável, o que pode comprometer reuniões virtuais e atividades síncronas.”

“Não tenho internet confiável em casa, então o teletrabalho pode ser um desafio para mim.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca a importância do suporte contínuo para garantir que todos os servidores tenham condições adequadas para o teletrabalho. A UEMS poderia adotar medidas como a oferta de subsídios para internet, auxiliando servidores que enfrentam dificuldades de conectividade, a flexibilização das atividades remotas, priorizando tarefas assíncronas para aqueles com acesso instável, e a implementação de suporte técnico eficiente, garantindo que problemas de conexão sejam rapidamente solucionados.

Além da infraestrutura de conectividade, outro aspecto essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS é a colaboração entre equipes no regime remoto, tema que será explorado no próximo gráfico.

Gráfico 13 – Colaboração e trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 13 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a colaboração e o trabalho em equipe no desempenho de suas atividades profissionais. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. Compreender a dinâmica de colaboração

entre os respondentes é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, especialmente considerando o impacto da distância física na interação entre equipes.

Os dados indicam que 72,9% dos servidores concordam totalmente que seu trabalho depende da colaboração em equipe, enquanto 19,4% concordam parcialmente. Apenas 7,8% discordam parcial ou totalmente dessa afirmação. Essa distribuição mostra que a interação entre colegas é um fator essencial para a maioria dos servidores respondentes, o que pode representar tanto um desafio quanto uma oportunidade em uma eventual implementação do teletrabalho na UEMS.

Segundo a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965), a eficácia do trabalho remoto depende do alinhamento entre as demandas organizacionais e as ferramentas disponíveis para manter a comunicação e a colaboração. Embora o teletrabalho possa proporcionar maior autonomia, ele também exigiria estratégias eficazes para garantir que a interação entre equipes continue produtiva. O uso de ferramentas digitais de comunicação e gestão de tarefas seria fundamental para mitigar possíveis impactos da distância física.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre a colaboração no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“A colaboração no teletrabalho funciona bem porque usamos plataformas digitais que facilitam a comunicação e a organização das tarefas.”

“Sinto falta da interação cara a cara para resolver algumas questões rapidamente, mas conseguimos nos organizar virtualmente.”

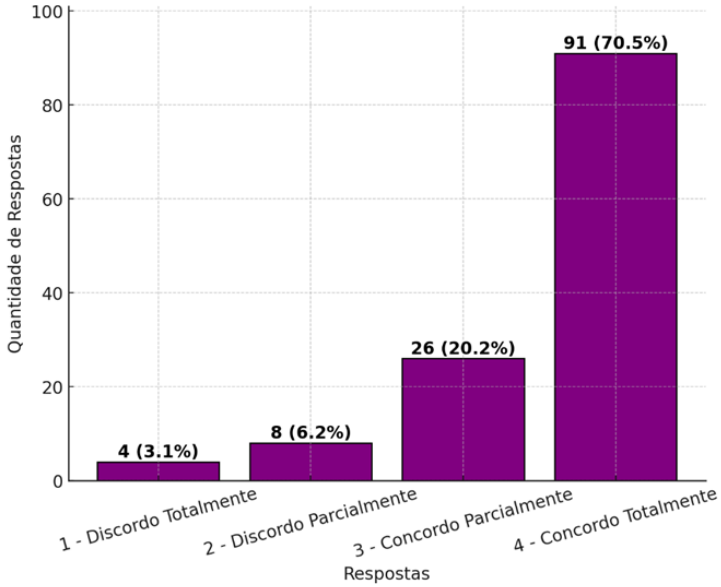
“Minha função exige interação contínua, e o teletrabalho dificulta a troca de informações espontânea que temos no presencial.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca a importância da capacitação e adaptação dos servidores para garantir que o trabalho colaborativo continue eficiente no teletrabalho. A UEMS poderia investir em treinamentos sobre comunicação digital, visando aprimorar a interação remota e otimizar os fluxos de trabalho. Além disso, a adoção de boas práticas para reuniões online ajudaria a garantir maior objetividade e produtividade nos encontros virtuais. Outra estratégia importante seria a implementação de ações para manter a integração das equipes, fortalecendo o engajamento e a sinergia entre os servidores.

A análise preliminar, embora a maioria dos servidores respondentes colabore frequentemente com seus colegas, a eventual transição para o teletrabalho exigiria ferramentas adequadas e boas práticas para manter a produtividade coletiva. A instituição poderia adotar medidas como a capacitação em ferramentas digitais de colaboração, a criação de rotinas para comunicação estruturada e o incentivo à utilização de plataformas que promovam o trabalho colaborativo mesmo à distância.

Além da colaboração, outro aspecto essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS é a percepção dos servidores sobre a eficiência da comunicação no regime remoto, questão que será analisada no próximo gráfico.

Gráfico 14 – Eficiência da comunicação e colaboração no teletrabalho



O Gráfico 14 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a eficiência da comunicação e colaboração no regime de teletrabalho. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. Compreender a percepção dos respondentes sobre a comunicação no trabalho remoto é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, especialmente considerando a importância da interação contínua para a produtividade e o engajamento das equipes.

Os dados indicam que 70,5% dos servidores concordam totalmente que a comunicação e a colaboração seriam eficazes no teletrabalho, enquanto 20,2% concordam parcialmente. Apenas 9,3% expressaram alguma discordância, sendo 6,2% parcialmente e 3,1% totalmente. Essa predominância de opiniões positivas sugere que a maioria dos servidores respondentes acredita que a comunicação entre equipes poderia ser mantida de forma eficiente em uma eventual implementação do teletrabalho na UEMS.

Segundo a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965), o uso de plataformas digitais adequadas é essencial para garantir que a troca de informações e a colaboração permaneçam produtivas no ambiente remoto. No entanto, a presença de um grupo que demonstra alguma insegurança quanto à comunicação digital reforça a importância de a UEMS investir no fortalecimento do uso de ferramentas colaborativas e em boas práticas de interação virtual, buscando minimizar possíveis desafios no trabalho remoto.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre a comunicação no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“A comunicação digital facilita muito o trabalho remoto, pois temos ferramentas que permitem reuniões, trocas de mensagens e compartilhamento de documentos.”

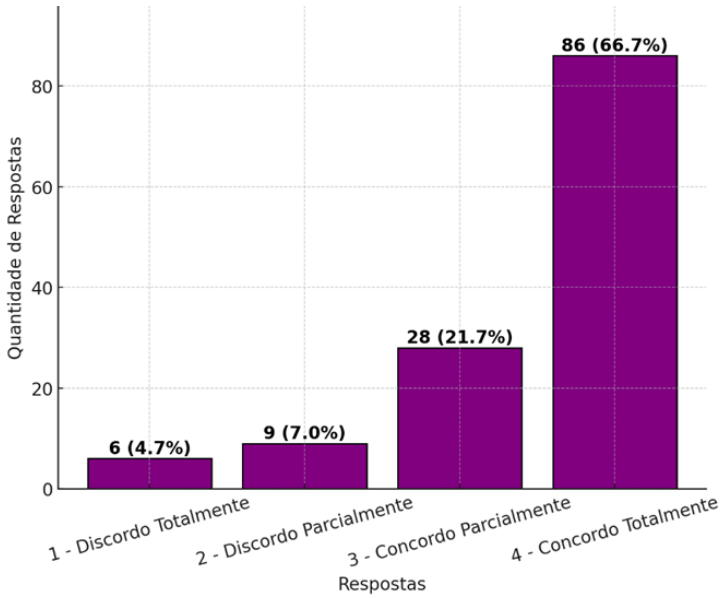
“O teletrabalho é viável, mas alguns assuntos são resolvidos mais facilmente no contato presencial.”

“Ainda tenho dificuldades com a comunicação no teletrabalho, pois nem sempre há respostas rápidas e sinto falta da interação espontânea.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que a adaptação ao teletrabalho requer capacitação e reforço contínuo. Assim, a UEMS poderia promover treinamentos sobre boas práticas de comunicação digital, tornando as interações mais ágeis e eficazes. Além disso, a otimização de reuniões online ajudaria a garantir encontros mais objetivos e produtivos, reduzindo problemas de comunicação. Outro aspecto importante seria o uso eficiente das ferramentas colaborativas, como plataformas de mensagens, videoconferência e compartilhamento de documentos, facilitando a troca de informações no ambiente remoto.

Além da comunicação, outro fator essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS é o sentimento de conexão dos servidores com suas equipes no regime remoto, aspecto que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 15 – Conexão com a equipe no trabalho remoto



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 15 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre o sentimento de conexão com suas equipes

e colegas no regime de teletrabalho. É importante destacar que os dados refletem apenas as opiniões dos participantes da pesquisa, não sendo necessariamente representativos de toda a equipe da instituição. Compreender como os respondentes se sentem conectados no ambiente remoto é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando o impacto da interação social no engajamento e na produtividade das equipes.

Os dados indicam que 66,7% dos servidores concordam totalmente que conseguem manter a conexão com seus colegas no teletrabalho, enquanto 21,7% concordam parcialmente. Por outro lado, 7,0% discordam parcialmente e 4,7% discordam totalmente dessa afirmação. Essa distribuição sugere que, para a maioria dos servidores respondentes, o teletrabalho não comprometeria a conexão com a equipe, indicando que as ferramentas digitais adotadas poderiam ser eficazes para manter a comunicação e o alinhamento das atividades em uma eventual implementação do modelo remoto na UEMS.

Segundo a Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003), essa percepção demonstra uma adaptação bem-sucedida às novas formas de interação mediadas pela tecnologia. No entanto, a existência de um grupo que relata dificuldades para se sentir conectado no trabalho remoto aponta para desafios relacionados ao isolamento profissional e à troca de informações espontâneas. De acordo com a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965), a eficácia do teletrabalho depende de ferramentas que possibilitem a interação contínua e a colaboração eficiente entre os servidores.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre o sentimento de conexão com a equipe, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“O teletrabalho me permite continuar conectado à equipe sem dificuldades, pois utilizamos plataformas de comunicação eficientes.”

“Sinto falta da interação presencial, mas conseguimos manter uma boa comunicação virtual para alinhamentos essenciais.”

“O trabalho remoto dificulta a troca espontânea de ideias e a socialização com os colegas, o que impacta a sensação de equipe.”

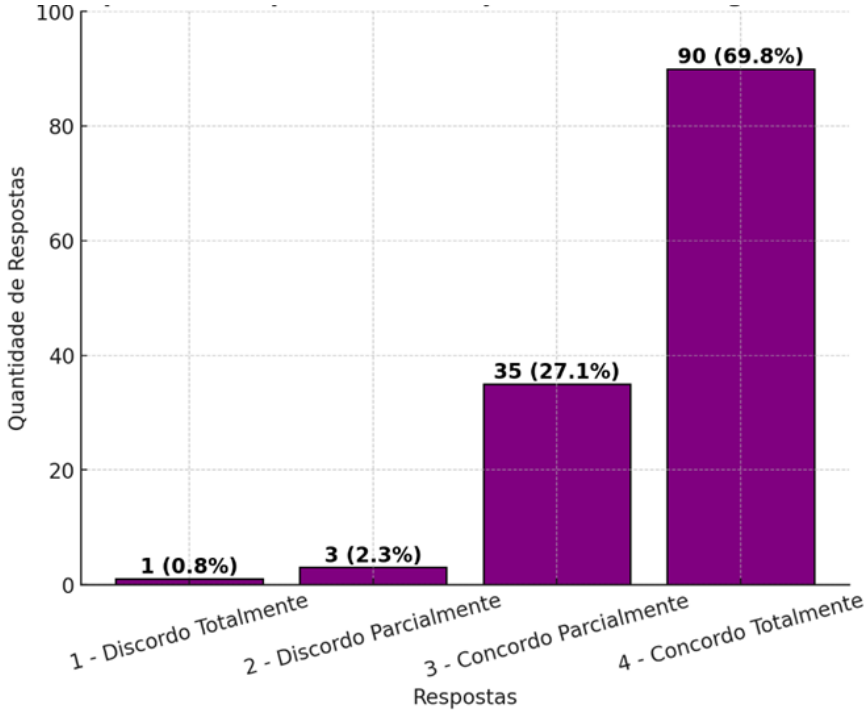
O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça a necessidade de estratégias para fortalecer a cultura organizacional no ambiente remoto, garantindo que todos os servidores se sintam parte da equipe. Para isso, a UEMS poderia investir em ações para promover integração virtual, como a realização de reuniões periódicas que garantam o alinhamento e fortaleçam a interação entre as equipes. Além disso, a criação de espaços de troca informal, como cafés virtuais e fóruns de discussão, pode incentivar a socialização e reduzir o sentimento de isolamento. Outra estratégia relevante seria a implementação de boas práticas para

fortalecer a colaboração remota, promovendo iniciativas que incentivem a participação ativa dos servidores.

A análise indica que, embora a maioria dos servidores respondentes se sinta conectada à equipe no teletrabalho, ainda há desafios a serem superados para garantir um ambiente colaborativo e inclusivo para todos. A UEMS poderia adotar medidas como a promoção de atividades virtuais que reforcem o senso de comunidade, o incentivo à comunicação transparente e o uso de ferramentas digitais que facilitem tanto a comunicação formal quanto as interações mais informais entre os servidores.

Além do sentimento de conexão, outro fator essencial para uma eventual implementação do teletrabalho é a percepção dos servidores sobre o apoio recebido e a colaboração entre colegas no ambiente presencial. Aspectos como a disponibilidade para ajudar, a troca de conhecimentos e o espírito de equipe desempenham um papel fundamental na promoção da produtividade, do engajamento e do bem-estar no trabalho cotidiano. Esse aspecto crucial será analisado em maior profundidade no próximo gráfico.

Gráfico 16 – Apoio e colaboração dos colegas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 16 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre o apoio e a colaboração entre colegas no regime presencial. Compreender como os respondentes percebem o apoio no ambiente presencial é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, especialmente considerando que a colaboração é um fator determinante para a produtividade e o bem-estar no trabalho.

Os dados indicam que 69,8% dos servidores concordam totalmente que recebem apoio dos colegas de trabalho, enquanto 27,1% concordam parcialmente. Apenas 3,1% demonstram alguma discordância, sendo 2,3% em discordância parcial e 0,8% em discordância total. Essa distribuição aponta que a colaboração entre servidores é vista de forma positiva na UEMS, o que pode contribuir tanto no regime presencial quanto em uma eventual implementação do teletrabalho.

De acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), o senso de pertencimento e as relações interpessoais positivas podem favorecer a motivação e o bem-estar dos servidores, contribuindo para a produtividade em diferentes modelos de trabalho. A existência de diferentes percepções sobre o apoio entre colegas destaca a importância de manter uma comunicação clara e um ambiente de colaboração saudável, independentemente do regime de trabalho adotado.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre o apoio e a colaboração entre colegas no regime presencial, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“Minha equipe sempre está disponível para ajudar, mesmo no ambiente presencial, o que facilita a execução das atividades.”

“Sinto que temos um bom suporte, mas às vezes há dificuldades na comunicação, o que pode atrasar algumas demandas.”

“No trabalho presencial, a troca de informações espontânea é muito positiva e contribui para a sensação de equipe.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) aponta que o fortalecimento de práticas de colaboração e a promoção de treinamentos sobre comunicação eficiente podem aprimorar a experiência de trabalho, tanto no regime presencial quanto no teletrabalho. A UEMS poderia investir em iniciativas como reuniões frequentes, alinhamentos assíncronos e no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à cooperação. Além disso, o uso de plataformas digitais e a criação de espaços físicos e virtuais que facilitem a troca de informações podem contribuir para um ambiente colaborativo mais eficiente.

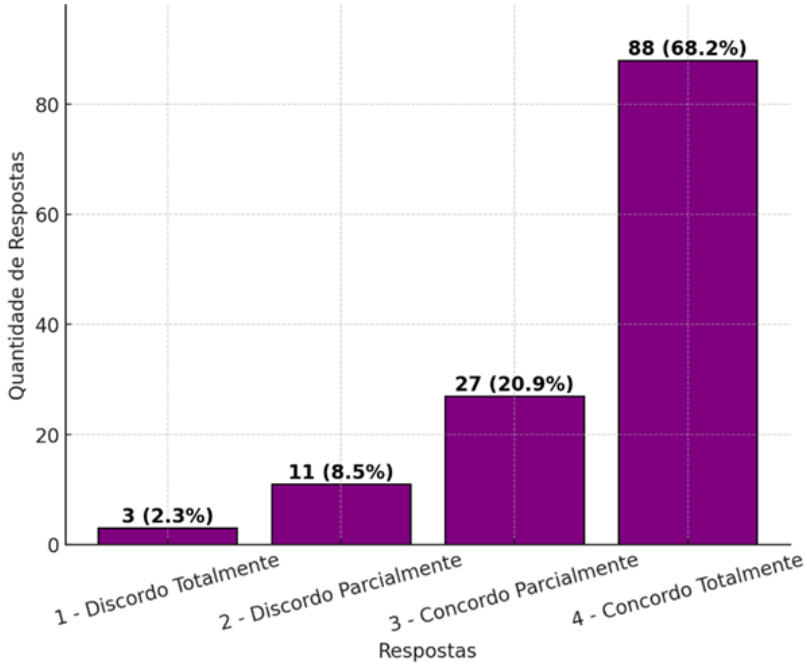
O Manual *O Mundo do Trabalho e seu Impacto no Serviço Público* (Enap, 2020) destaca a importância do papel do gestor na promoção da integração contínua entre servidores que atuam presencialmente e aqueles em regime de teletrabalho. Cabe ao gestor assegurar que todos os membros da equipe tenham oportunidades de participar de projetos conjuntos, integrar-se em reuniões presenciais e virtuais e sentir-se incluídos no ambiente organizacional. Essa abordagem visa manter a colaboração entre servidores e promover a eficácia das equipes, independentemente do modelo de trabalho adotado.

O documento também reforça que a manutenção de canais de comunicação abertos e o incentivo à participação ativa em discussões e decisões coletivas são práticas importantes para promover um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

A análise dos dados mostra que, embora a maioria dos servidores respondentes perceba um ambiente colaborativo positivo no regime presencial, existem oportunidades de melhoria para assegurar a interação eficiente no teletrabalho. Para uma possível transição eficaz, é fundamental estruturar estratégias que reforcem a colaboração, seja presencialmente ou virtualmente. A instituição poderia adotar medidas como o uso de ferramentas colaborativas, o estabelecimento de rotinas para comunicação estruturada e a criação de espaços formais e informais para interações mais espontâneas, promovendo a socialização e a troca de informações.

Além do apoio entre colegas, outro fator essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho é a percepção dos servidores sobre a colaboração no regime remoto, especialmente no que diz respeito à manutenção da eficiência e da sinergia das equipes mesmo à distância, aspecto que será explorado em maior profundidade no próximo gráfico.

Gráfico 17 – Apoio e colaboração no teletrabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 17 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a possibilidade de manter o mesmo nível de apoio e colaboração dos colegas no regime de teletrabalho. Avaliar essa percepção é fundamental para entender como os respondentes enxergam a adaptação da cultura organizacional ao modelo remoto, especialmente no que tange à cooperação e ao suporte mútuo.

Os dados indicam que 68,2% dos servidores concordam totalmente que o suporte dos colegas se manteria no teletrabalho, enquanto 20,9% concordam parcialmente. Por outro lado, 8,5% discordam parcialmente e 2,3% discordam totalmente dessa afirmação. Essa distribuição sugere que a maioria dos servidores respondentes acredita que o trabalho remoto não comprometeria a colaboração entre equipes, reforçando a ideia de que a cultura organizacional da UEMS já possui um ambiente cooperativo bem estabelecido.

Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), o sentimento de pertencimento e suporte social é essencial para a motivação e produtividade dos servidores, o que favorece uma eventual adoção do teletrabalho. No entanto, a existência de um grupo que expressa receio quanto à manutenção do apoio no teletrabalho sugere desafios na comunicação e interação virtual. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) ressalta que a eficiência do teletrabalho depende da adequação das ferramentas de colaboração e da infraestrutura tecnológica da organização.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre o apoio no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“Tenho certeza de que minha equipe continuaria me apoiando no teletrabalho, pois já utilizamos canais digitais para troca de informações.”

“Acredito que a colaboração seria mantida, mas pode haver mais dificuldades na comunicação rápida para algumas demandas.”

“No teletrabalho, sinto que as interações podem ser menos frequentes, e isso pode afetar o suporte que recebemos dos colegas.”

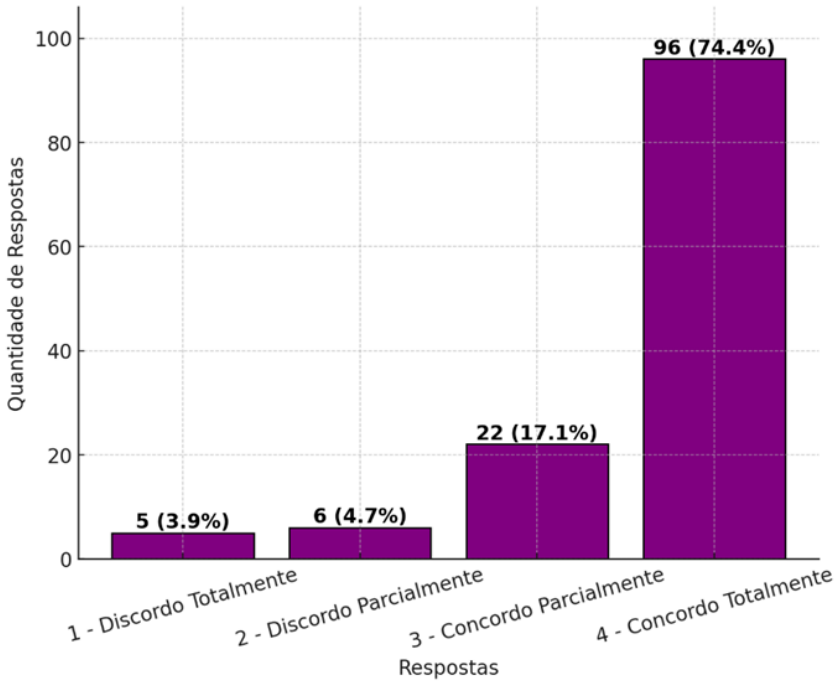
O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) enfatiza que, para garantir que a colaboração no teletrabalho seja bem-sucedida, é fundamental investir em treinamentos sobre comunicação digital, otimizando a troca de informações no ambiente remoto. Além disso, a realização de reuniões estruturadas pode garantir um alinhamento frequente entre as equipes, promovendo maior coesão no trabalho remoto. Outra estratégia relevante é a adoção de boas práticas de interação remota, fortalecendo o espírito de equipe e minimizando a sensação de isolamento.

A análise preliminar, baseada em gráficos e referencial teórico, indica que, embora a maioria dos servidores respondentes confie na manutenção do apoio e colaboração no teletrabalho, ainda há desafios a serem superados para garantir uma experiência satisfatória a todos. Para isso, a UEMS poderia adotar medidas como a promoção de capacitações sobre comunicação digital, o incentivo ao uso de ferramentas colaborativas e a criação de canais formais e informais para a troca de informações entre os servidores. Essas ações podem fortalecer a cultura colaborativa mesmo no ambiente remoto, assegurando que todos

se sintam apoiados e conectados às suas equipes.

Além do suporte entre equipes, outro fator essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho é a percepção dos servidores sobre a manutenção da carga de trabalho no modelo remoto, aspecto que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 18 – Manutenção da carga de trabalho no remoto



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 18 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre a capacidade de manter a mesma carga de trabalho do regime presencial no modelo de teletrabalho. Compreender essa percepção é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando que a manutenção da produtividade é um dos principais indicadores de sucesso dessa modalidade.

Os dados indicam que 74,4% dos servidores concordam totalmente que conseguiriam manter o mesmo volume de atividades no teletrabalho, enquanto 17,1% concordam parcialmente. Por outro lado, 4,7% discordam parcialmente e 3,9% discordam totalmente dessa afirmação. Essa predominância de respostas positivas sugere que a grande maioria dos servidores respondentes se sente capaz de manter a produtividade no teletrabalho, reforçando a ideia de que essa modalidade, caso implementada, poderia ocorrer sem impactos negativos significativos no desempenho.

Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), a autonomia proporcionada pelo teletrabalho pode aumentar a motivação dos servidores, contribuindo para a

manutenção (ou até melhoria) da produtividade. No entanto, a presença de um pequeno grupo que demonstra insegurança sobre sua capacidade de manter a carga de trabalho no teletrabalho sugere que algumas funções podem enfrentar desafios específicos, como dificuldades no acesso a ferramentas ou necessidade de interações presenciais. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) enfatiza que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre as tecnologias disponíveis e as exigências do trabalho desempenhado.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre a manutenção da produtividade no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

"Sinto que consigo manter meu ritmo de trabalho normalmente no teletrabalho, pois tenho um ambiente adequado e as ferramentas necessárias."

"Minha produtividade se mantém alta no teletrabalho, mas alguns processos poderiam ser otimizados com mais suporte institucional."

"Tenho dificuldades em algumas tarefas no teletrabalho, pois demandam interação presencial e acesso a documentos físicos."

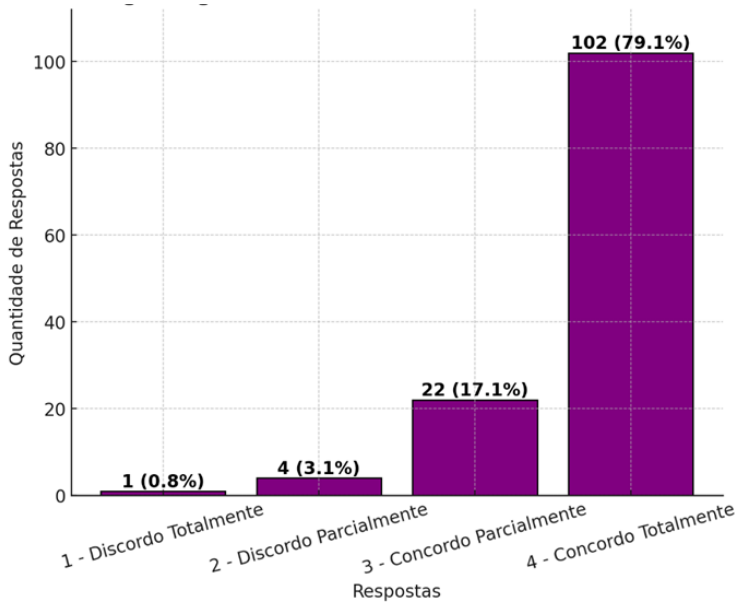
O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que o sucesso do teletrabalho depende de um suporte contínuo para garantir que todos os servidores tenham as condições necessárias para manter sua produtividade. Para isso, a UEMS poderia investir em infraestrutura adequada, garantindo que todos tenham acesso às ferramentas necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Além disso, a oferta de treinamentos sobre gestão do tempo no teletrabalho pode auxiliar os servidores a manterem sua produtividade e organização. Outro aspecto relevante é o suporte técnico contínuo, minimizando dificuldades operacionais e otimizando processos.

A análise indica que, embora a maioria dos servidores respondentes acredite que pode manter sua carga de trabalho no teletrabalho, ainda existem desafios a serem superados para garantir que todos os setores consigam operar com a mesma eficiência. A UEMS poderia adotar medidas como a promoção de capacitações específicas para o trabalho remoto, o fornecimento de infraestrutura tecnológica adequada e o estabelecimento de boas práticas de organização e produtividade no teletrabalho. Essas ações podem assegurar que todos os servidores tenham as condições necessárias para manter o mesmo nível de desempenho do regime presencial.

Além da produtividade individual, outro fator essencial para a viabilidade do teletrabalho é a percepção dos servidores sobre sua capacidade de organizar o dia a dia de maneira

eficaz no regime remoto, aspecto que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 19 – Organização eficaz das atividades de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 19 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre sua capacidade de organizar o dia a dia de maneira eficaz no regime de teletrabalho. Compreender essa percepção é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando que a capacidade de gerenciar o próprio tempo e manter uma rotina produtiva são fatores cruciais para o sucesso do trabalho remoto.

Os dados indicam que 79,1% dos servidores concordam totalmente que conseguem se organizar de forma eficiente, enquanto 17,1% concordam parcialmente. Apenas 3,1% discordam parcialmente e 0,8% discordam totalmente dessa afirmação. Essa predominância de respostas positivas sugere que a grande maioria dos servidores respondentes sente que tem autonomia para gerenciar seu tempo de maneira produtiva, o que poderia favorecer uma eventual adoção do teletrabalho na UEMS.

Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), a autonomia no trabalho está diretamente relacionada ao aumento da motivação e satisfação dos servidores, reforçando que o teletrabalho pode contribuir para um melhor desempenho organizacional. No entanto, a presença de uma pequena parcela de servidores que têm dificuldades com a organização do trabalho pode indicar desafios relacionados à adaptação ao modelo remoto, à necessidade de maior disciplina ou ao uso de ferramentas de gestão do tempo. A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) sugere que a implementação do teletrabalho exige um período de adaptação para que os servidores internalizem novas rotinas e práticas eficientes.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre a organiza-

ção do trabalho no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“No teletrabalho, consigo organizar melhor minhas tarefas e distribuir o tempo de maneira mais equilibrada.”

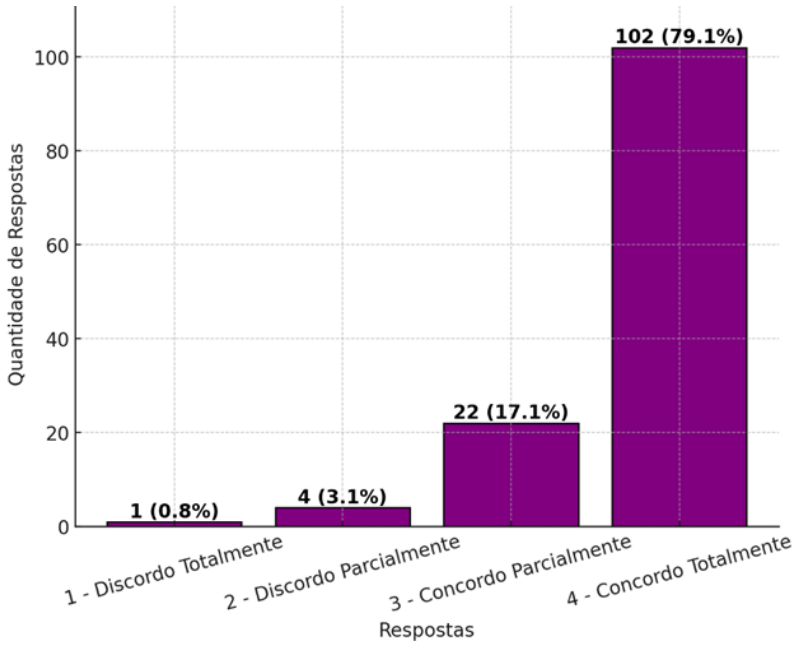
“Tenho autonomia para organizar minha rotina, mas às vezes sinto falta de reuniões presenciais para alinhar demandas.”

“Sinto dificuldades para manter a disciplina no teletrabalho, pois há mais distrações em casa do que no ambiente presencial.”

O modelo ADKAR (Hiatt, 2006)Kanban ou Pomodoro, pode aprimorar a gestão das tarefas e contribuir para a eficiência no trabalho remoto. Outra estratégia importante é a disseminação de boas práticas para manter a produtividade no ambiente remoto, minimizando distrações e maximizando o foco no cumprimento das demandas.

Além da organização do tempo, outro fator essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho é a percepção dos servidores sobre o cumprimento dos cronogramas estabelecidos por seus superiores no modelo remoto, aspecto que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 20 – Cumprimento de prazos e cronogramas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 20 apresenta as percepções dos servidores respondentes da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) sobre sua capacidade de cumprir os cronogramas estabelecidos por seus superiores no regime de teletrabalho. Compreender essa percep-

ção é essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS, considerando que o cumprimento de prazos e a eficiência na entrega de atividades são indicadores-chave de desempenho no modelo remoto.

Os dados indicam que 79,1% dos servidores concordam totalmente que conseguem cumprir os prazos no teletrabalho, enquanto 17,1% concordam parcialmente. Apenas 3,1% discordam parcialmente e 0,8% discordam totalmente dessa afirmação. Essa predominância de respostas positivas sugere que a maioria dos servidores respondentes sente que pode cumprir seus cronogramas no teletrabalho sem dificuldades, reforçando a autonomia e a organização adequadas para essa modalidade.

Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), quando os trabalhadores têm autonomia e clareza de suas tarefas, a motivação e a eficiência tendem a aumentar, contribuindo para o sucesso do teletrabalho. No entanto, a presença de uma pequena parcela de servidores que enfrenta dificuldades com prazos pode estar relacionada à falta de estrutura adequada, necessidade de maior acompanhamento ou desafios na comunicação de demandas. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) enfatiza que a eficiência do teletrabalho depende do suporte organizacional e das ferramentas de acompanhamento disponíveis.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre o cumprimento de cronogramas no teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“Consigo cumprir todos os prazos normalmente no teletrabalho, pois organizo minhas tarefas com eficiência.”

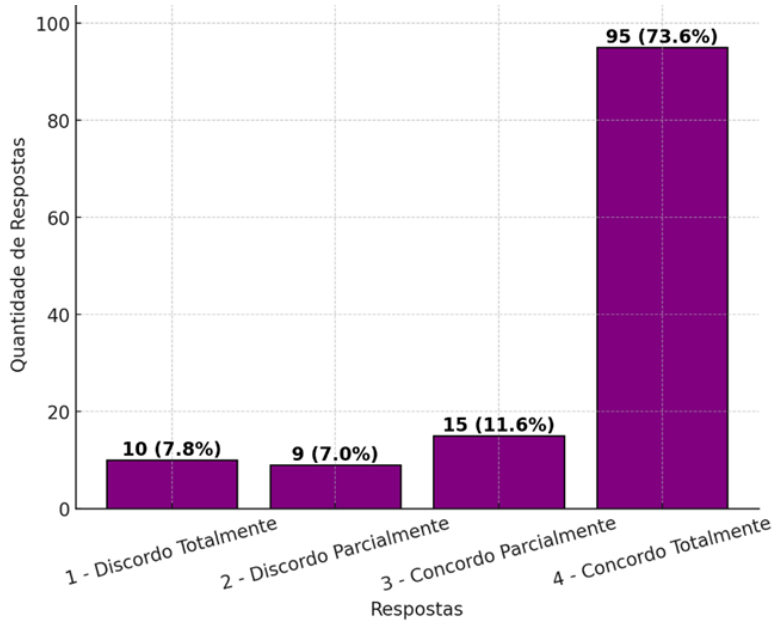
“Na maioria das vezes cumpro os cronogramas, mas alguns prazos podem ser mais difíceis de acompanhar sem reuniões presenciais.”

“O teletrabalho dificulta o acompanhamento de algumas demandas, pois algumas informações nem sempre chegam com clareza.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que, para garantir que todos os servidores consigam gerenciar prazos de forma eficiente no teletrabalho, a UEMS poderia investir na realização de reuniões periódicas, garantindo o alinhamento e a comunicação clara dos cronogramas. Além disso, a adoção de ferramentas de gestão de projetos, como Trello, Asana ou Microsoft Planner, pode facilitar o monitoramento das atividades e prazos. Outro fator importante é a oferta de treinamentos sobre gestão do tempo, auxiliando os servidores a melhorar a produtividade no ambiente remoto e a cumprir as demandas dentro dos prazos estabelecidos.

Além do cumprimento de prazos, outro fator essencial para avaliar a viabilidade do teletrabalho é a adequação do ambiente de trabalho em casa, aspecto que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 21 – Adequação do ambiente de trabalho em casa



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 21 – *"Adequação do Ambiente para o Teletrabalho"* revela que a maioria dos servidores participantes da pesquisa considera ter um espaço apropriado para essa modalidade. A maior parte dos respondentes (73,6%) afirmou que concorda totalmente com a afirmação, enquanto 11,6% concorda parcialmente. Por outro lado, 7,8% discordam totalmente e 7,0% discordam parcialmente, indicando que uma parcela menor enfrenta dificuldades em relação ao ambiente físico para o trabalho remoto.

Com base na Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965), que sugere que o sucesso de uma prática organizacional depende do alinhamento entre infraestrutura e necessidades institucionais, esses dados indicam que a maioria dos servidores já possui condições favoráveis para o teletrabalho. Entretanto, para aqueles que encontram dificuldades, a UEMS poderia considerar estratégias como auxílio estrutural ou flexibilização do regime remoto, evitando impactos negativos na produtividade. A Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000) também se aplica a essa análise, pois um ambiente adequado influencia diretamente a autonomia e a satisfação dos servidores participantes. As respostas abertas indicam que aqueles que possuem um espaço organizado para o teletrabalho relatam maior concentração e bem-estar:

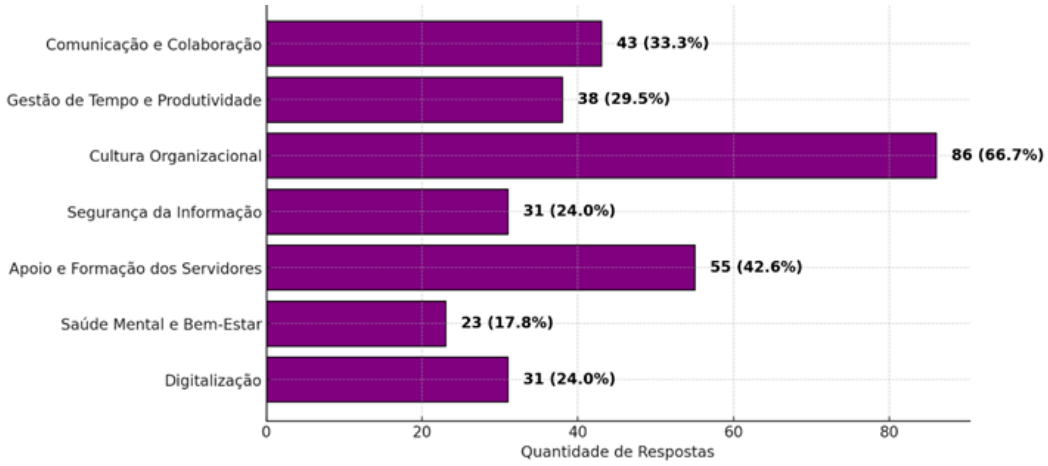
"Meu ambiente de trabalho em casa é confortável e silencioso, o que melhora meu desempenho."

“Moro com outras pessoas e, às vezes, as interrupções dificultam a concentração no teletrabalho.”

Essas percepções reforçam que a experiência do trabalho remoto é influenciada por fatores individuais e estruturais. De acordo com o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006), a adaptação ao teletrabalho também envolve a construção de um ambiente propício, exigindo suporte e ajustes organizacionais para aqueles que ainda encontram barreiras. A UEMS poderia considerar medidas como treinamentos sobre ergonomia e organização do espaço de trabalho, garantindo que os servidores participantes possuam um ambiente adequado para suas atividades. Além disso, a disponibilização de equipamentos ergonômicos ou auxílio financeiro para infraestrutura poderia minimizar dificuldades e, para aqueles que enfrentam obstáculos significativos, a flexibilização do regime de teletrabalho poderia ser uma alternativa viável.

Os dados indicam que, embora a maioria dos servidores participantes tenha um ambiente adequado, ainda há um grupo que pode precisar de suporte adicional para garantir que o teletrabalho seja uma experiência produtiva e confortável. Além da adequação do ambiente de trabalho, outro fator crucial para avaliar a viabilidade do teletrabalho na UEMS envolve as principais vantagens e desafios percebidos pelos servidores, tema que será aprofundado na análise do próximo gráfico, trazendo novas perspectivas para o processo de implementação dessa modalidade.

Gráfico 22 – Principais Desafios para a Implementação do Teletrabalho na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 22 – “Principais Desafios para a Implementação do Teletrabalho na UEMS” indica que a cultura organizacional é o principal obstáculo, apontado por 66,7% dos servidores participantes da pesquisa. Esse dado sugere que a transição para o trabalho remoto não depende apenas de infraestrutura e tecnologia, mas também da aceitação institucional e da adaptação dos processos internos. De acordo com a Teoria da Difusão de

Inovações (Rogers, 2003), a resistência inicial pode ser reduzida por meio de comunicação eficaz e experiências bem-sucedidas de teletrabalho dentro da instituição.

Outro desafio relevante é a necessidade de apoio e formação dos servidores, mencionada por 42,6% dos respondentes. O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) aponta que mudanças organizacionais exigem conhecimento e habilidade, reforçando a importância de capacitações voltadas ao uso de ferramentas digitais e adaptação às novas dinâmicas de trabalho.

A comunicação e colaboração também aparecem como preocupações, indicadas por 33,3% dos servidores participantes. A Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000) destaca que conexões interpessoais são fundamentais para o bem-estar e engajamento dos colaboradores. A adoção de ferramentas de comunicação eficientes poderia minimizar esses impactos e manter a interação entre equipes.

Outros desafios apontados incluem gestão do tempo e produtividade (29,5%), segurança da informação (24%), digitalização de processos (24%) e saúde mental e bem-estar (17,8%). A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) ressalta que o sucesso do teletrabalho depende da adequação das tecnologias utilizadas às necessidades institucionais.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre os principais desafios do teletrabalho, destacando experiências variadas entre os servidores respondentes:

“O maior problema não é a tecnologia, mas a mudança de cultura. Precisamos de diretrizes claras e apoio para essa transição.”

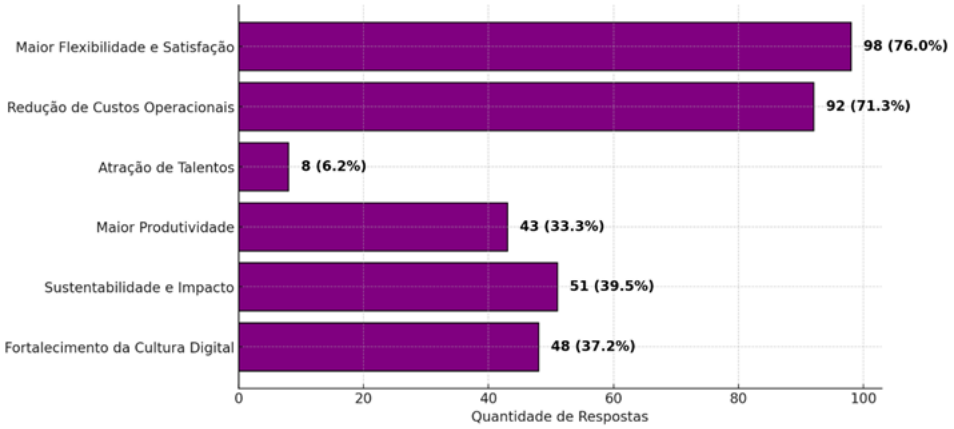
“A produtividade pode ser afetada se não houver boa gestão de tempo e disciplina no teletrabalho.”

“A digitalização precisa ser aprimorada para que possamos realizar todas as atividades remotamente sem dificuldades.”

Para superar esses desafios, a UEMS poderia investir na construção de uma cultura organizacional mais flexível, capacitações contínuas e estratégias de comunicação eficazes. O fortalecimento da infraestrutura digital e a implementação de políticas de suporte à saúde mental também seriam essenciais para garantir uma transição bem-sucedida para o teletrabalho, caso ele venha a ser implementado.

Além dos desafios, é importante analisar as oportunidades que o teletrabalho pode oferecer à UEMS, tema do próximo gráfico, que trará novas perspectivas sobre os potenciais benefícios dessa modalidade de trabalho.

Gráfico 23 – Oportunidades do teletrabalho na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 23 – “Oportunidades do Teletrabalho na UEMS” revela que a maior parte dos servidores participantes da pesquisa enxerga a “Maior Flexibilidade e Satisfação” como o principal benefício do teletrabalho, mencionada por 76% dos respondentes. “Redução de Custos Operacionais” aparece em segundo lugar, com 71,3%, seguida por “Sustentabilidade e Impacto Ambiental” (39,5%) e “Fortalecimento da Cultura Digital” (37,2%). Outras oportunidades, como “Maior Produtividade” (33,3%) e “Atração de Talentos” (6,2%), também foram citadas, embora em menor escala.

Esses dados indicam que a flexibilização da rotina e a melhoria na qualidade de vida dos servidores participantes são aspectos muito valorizados. Além disso, a redução de custos tanto para a instituição quanto para os servidores reflete uma vantagem prática do teletrabalho. A sustentabilidade também se destaca, reforçando o alinhamento com práticas mais responsáveis do ponto de vista ambiental. Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), oferecer flexibilidade pode aumentar a satisfação e a motivação dos servidores, uma vez que atende à necessidade de autonomia e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções sobre as oportunidades do teletrabalho, trazendo experiências e expectativas variadas entre os servidores respondentes:

“O teletrabalho oferece flexibilidade, permitindo que os colaboradores ajustem suas rotinas e horários para equilibrar compromissos pessoais e profissionais.”

“A economia de tempo e dinheiro com transporte resulta em uma melhoria na saúde mental e na qualidade de vida.”

“A sustentabilidade é um ponto forte do teletrabalho, reduzindo o desloca-

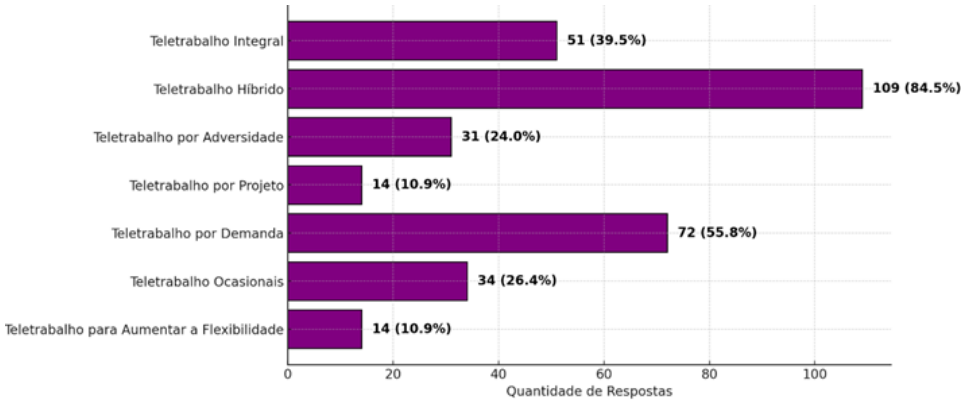
mento e, consequentemente, a emissão de poluentes.”

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que, para aproveitar essas oportunidades, a UEMS poderia implementar programas de conscientização sobre os benefícios do teletrabalho e promover capacitações que ajudem os servidores a se adaptarem ao novo modelo. Além disso, a instituição poderia adotar ferramentas digitais que facilitem o trabalho remoto, fortalecendo a cultura digital e garantindo que todos os setores possam usufruir das vantagens do teletrabalho.

A análise dos dados reforça que o teletrabalho apresenta diversas oportunidades para a UEMS, tanto do ponto de vista organizacional quanto pessoal para os servidores. No entanto, para aproveitar ao máximo esses benefícios, é necessário planejar cuidadosamente a implementação do teletrabalho, considerando tanto os aspectos tecnológicos quanto as necessidades individuais e organizacionais.

Além das modalidades preferidas, outro aspecto essencial para o sucesso do teletrabalho é o interesse dos servidores em aderir a cada modalidade, fator que será analisado no próximo gráfico.

Gráfico 24 – Modalidades de teletrabalho na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 24 – “Melhores Modalidades de Teletrabalho na UEMS” mostra que a maioria dos servidores participantes da pesquisa (84,5%) considera o teletrabalho híbrido a melhor opção, combinando atividades presenciais e remotas para maior flexibilidade sem comprometer a interação entre equipes. O teletrabalho por demanda aparece em seguida, com 55,8%, indicado para funções que podem ser realizadas remotamente em períodos específicos. O teletrabalho integral, citado por 39,5%, reflete a percepção de que algumas atividades podem ser desempenhadas exclusivamente à distância.

Outras modalidades receberam menor adesão: teletrabalho ocasional (26,4%), teletrabalho por adversidade (24%) e teletrabalho por projeto (10,9%), sugerindo que essas opções são menos aplicáveis à realidade da UEMS. Essa distribuição de preferências reflete uma tendência pela busca de flexibilidade, mas com a manutenção de momentos

de interação presencial, especialmente em atividades que exigem maior colaboração e alinhamento entre equipes.

A forte preferência pelo teletrabalho híbrido está alinhada à Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003), que indica que mudanças organizacionais são mais aceitas quando há uma transição gradual. Esse modelo permite uma adaptação mais natural, onde os servidores podem experimentar os benefícios do teletrabalho sem abdicar do convívio institucional. O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça que a eventual implementação do teletrabalho exige conscientização, capacitação e suporte contínuo, garantindo que todos os servidores estejam preparados e confortáveis com a nova modalidade de trabalho.

A Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000) explica que a autonomia no trabalho remoto pode aumentar a motivação dos servidores, oferecendo-lhes maior controle sobre sua rotina. A possibilidade de escolher entre diferentes modalidades de teletrabalho também contribui para o engajamento e o bem-estar, já que permite que os servidores adaptem suas práticas laborais às suas necessidades individuais. Enquanto isso, a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) ressalta que a viabilidade dessas modalidades depende da infraestrutura digital disponível, destacando a importância de a UEMS assegurar que todos os servidores tenham acesso às ferramentas e ao suporte necessários para o desempenho eficiente de suas atividades remotamente.

As respostas abertas reforçam essa tendência, destacando diferentes perspectivas entre os servidores respondentes:

“O modelo híbrido me parece o mais equilibrado. Podemos aproveitar os benefícios do teletrabalho sem perder o contato com a equipe e os alunos.”

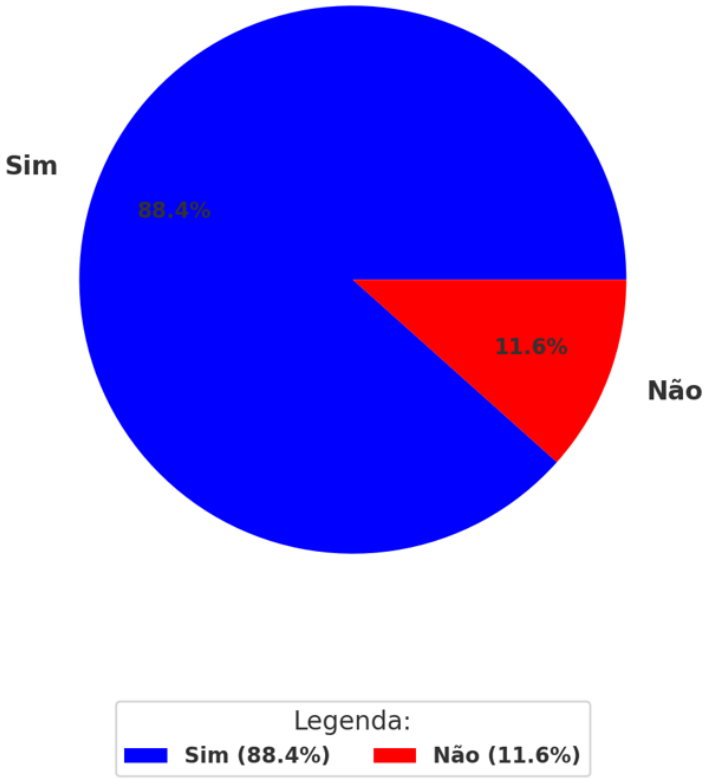
“O teletrabalho por demanda seria ideal para minha função, pois há períodos de maior necessidade presencial e outros em que todo o trabalho pode ser feito remotamente.”

“O teletrabalho integral seria excelente para funções que não exigem atendimento ao público. Poderíamos economizar tempo e recursos sem comprometer as entregas.”

Os dados sugerem que, caso o teletrabalho seja implementado, a UEMS poderia priorizar o modelo híbrido, seguido pelo teletrabalho por demanda, garantindo equilíbrio entre flexibilidade e presença institucional. Para que essa adoção seja eficaz, é necessário planejamento estruturado, capacitação e suporte tecnológico contínuo. Essa abordagem possibilitaria uma adaptação gradual, respeitando as particularidades das diferentes funções e necessidades dos servidores, e promovendo uma transição harmoniosa para o regime de teletrabalho.

Além das modalidades preferidas, a adesão dos servidores participantes ao teletrabalho também é um fator determinante para sua implementação, aspecto analisado no próximo gráfico.

Gráfico 25 – Intenção de aderir ao teletrabalho na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 25 – “Interesse dos Servidores em Aderir ao Teletrabalho na UEMS” mostra que a maioria dos respondentes (88,4%) tem interesse em trabalhar remotamente, evidenciando uma alta aceitação dessa modalidade. Apenas 11,6% indicaram não ter interesse, sugerindo que a flexibilidade no trabalho é amplamente valorizada.

A forte adesão ao teletrabalho sugere que a flexibilidade e os benefícios desse modelo são determinantes para os servidores. De acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), a autonomia no ambiente de trabalho influencia a motivação e o bem-estar dos profissionais, o que pode justificar o interesse elevado. A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) destaca que a implementação do teletrabalho depende da aceitação e adaptação dos servidores, e a existência de um grupo favorável pode facilitar a transição, promovendo uma adaptação mais natural e eficiente ao novo modelo de trabalho.

Os servidores que demonstraram interesse no teletrabalho destacaram fatores como eficiência, produtividade e redução de custos. Entre os principais motivos, 40% ressaltam a flexibilidade de horários, 35% apontam a melhoria na qualidade de vida, especialmente pela redução do tempo de deslocamento e menor estresse com o trânsito, 30% indicam que suas funções são predominantemente digitais, 25% mencionam benefícios para a saúde

mental, e 20% relataram experiências anteriores durante a pandemia que evidenciaram ganhos de produtividade.

As respostas abertas reforçam essa diversidade de percepções, destacando diferentes perspectivas entre os servidores respondentes:

"A produtividade do trabalho seria maior, já que 90% das minhas atividades são realizadas digitalmente, com uso do computador e internet."

"Ter a possibilidade de trabalhar remotamente permitiria melhor conciliação entre vida profissional e pessoal, especialmente para aqueles que têm filhos pequenos."

"Durante a pandemia, conseguimos desempenhar nossas funções remotamente sem prejuízo à produtividade. O teletrabalho pode ser uma solução viável para muitas atividades na UEMS."

"O custo com transporte e alimentação é muito alto. Poder trabalhar de casa representaria uma economia significativa e mais qualidade de vida."

Os 11,6% que não demonstraram interesse no teletrabalho mencionaram a necessidade de interação presencial, dificuldades de adaptação e estrutura inadequada para o trabalho remoto. Entre as principais preocupações destacadas estão a falta de contato direto com colegas e alunos, a dificuldade em realizar atividades que exigem presença física e a ausência de uma política institucional clara para o teletrabalho.

As respostas abertas também refletem essas preocupações:

"Prefiro o modelo presencial, pois minha função exige contato frequente com alunos e professores."

"Não vejo sentido em trabalhar de casa, pois minha atividade envolve atendimento presencial e uso de equipamentos específicos da unidade."

"A universidade ainda não tem uma política bem estruturada para o teletrabalho. Sem regras claras, acho que isso pode gerar confusão e sobrecarga."

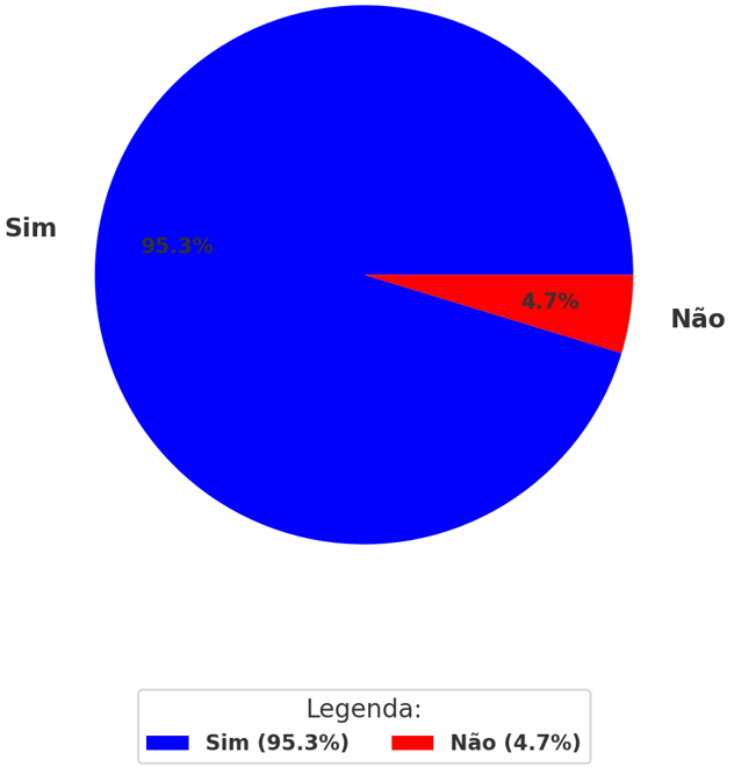
Para que o teletrabalho seja implementado com sucesso, a UEMS deve garantir uma política clara, capacitações sobre ferramentas digitais e gestão do tempo, suporte técnico e estrutural e um modelo híbrido para funções que exigem interação presencial. De acordo com o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006), a implementação eficaz do teletrabalho requer

conscientização, capacitação e reforço contínuo. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça a necessidade de alinhar a infraestrutura da instituição às demandas do teletrabalho, garantindo que todos os servidores tenham condições adequadas para desempenhar suas funções remotamente.

Os dados indicam que a maioria dos servidores apoia o teletrabalho, reconhecendo benefícios como flexibilidade, produtividade e qualidade de vida. No entanto, há desafios que precisam ser superados, como adequação da infraestrutura e suporte institucional. A transição eficiente para o teletrabalho dependerá de um modelo estruturado, que contemple tanto os entusiastas da modalidade quanto aqueles que apresentam preocupações legítimas, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e adaptável.

Além do interesse no teletrabalho, um aspecto fundamental para garantir sua efetividade é a adoção de um Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que será analisado no próximo gráfico.7

Gráfico 26 – Aceitação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 26 – “Aceitação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na UEMS” indica que 95,3% dos servidores participantes da pesquisa são favoráveis à eventual implementação desse modelo no teletrabalho, enquanto 4,7% se posicionam contra. O resultado evidencia que a maioria dos respondentes reconhece o PGD como um

instrumento para garantir transparência, produtividade e acompanhamento eficiente das atividades remotas (BRASIL, 2024a).

A aceitação do PGD reflete uma tendência consolidada em instituições públicas. Experiências do Governo Federal e do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE-MS) demonstram que a gestão baseada em resultados substitui o controle rígido de frequência por um modelo mais flexível e orientado à produtividade (BRASIL, 2022; MATO GROSSO DO SUL, 2023). O TCE-MS, ao adotar um programa próprio para o teletrabalho, estabeleceu diretrizes claras para adesão ao PGD, monitoramento da produtividade e supervisão contínua (MATO GROSSO DO SUL, 2023). Esses elementos são essenciais para uma eventual implementação eficiente na UEMS, desde que não gerem burocracia excessiva.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) enfatiza que a avaliação do desempenho no teletrabalho deve se basear em indicadores de resultado, ao invés de tempo de permanência online (BRASIL, 2023a). O modelo ideal deve promover autonomia e responsabilidade, conforme a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), garantindo que os servidores tenham liberdade para gerenciar seu tempo sem comprometer a entrega de resultados. A implementação também exige comunicação e feedback contínuo, como reforça o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006), garantindo um canal aberto entre gestores e equipes para alinhamento de expectativas.

A adoção de novas práticas depende da capacidade dos servidores de assimilar e aplicar metodologias inovadoras. A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) destaca que treinamentos sobre autogestão, produtividade e tecnologia são fundamentais para o sucesso do PGD. Além disso, a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que a infraestrutura disponível deve estar alinhada às exigências do modelo, garantindo equipamentos adequados e suporte técnico (BRASIL, 2023b).

As respostas abertas do questionário demonstram que um PGD bem estruturado pode ser um diferencial para o teletrabalho na UEMS:

“Com um programa bem estruturado, fica mais fácil acompanhar o desempenho e justificar a continuidade do teletrabalho.”

“O PGD pode trazer mais segurança e organização para o trabalho remoto, desde que não seja burocrático.”

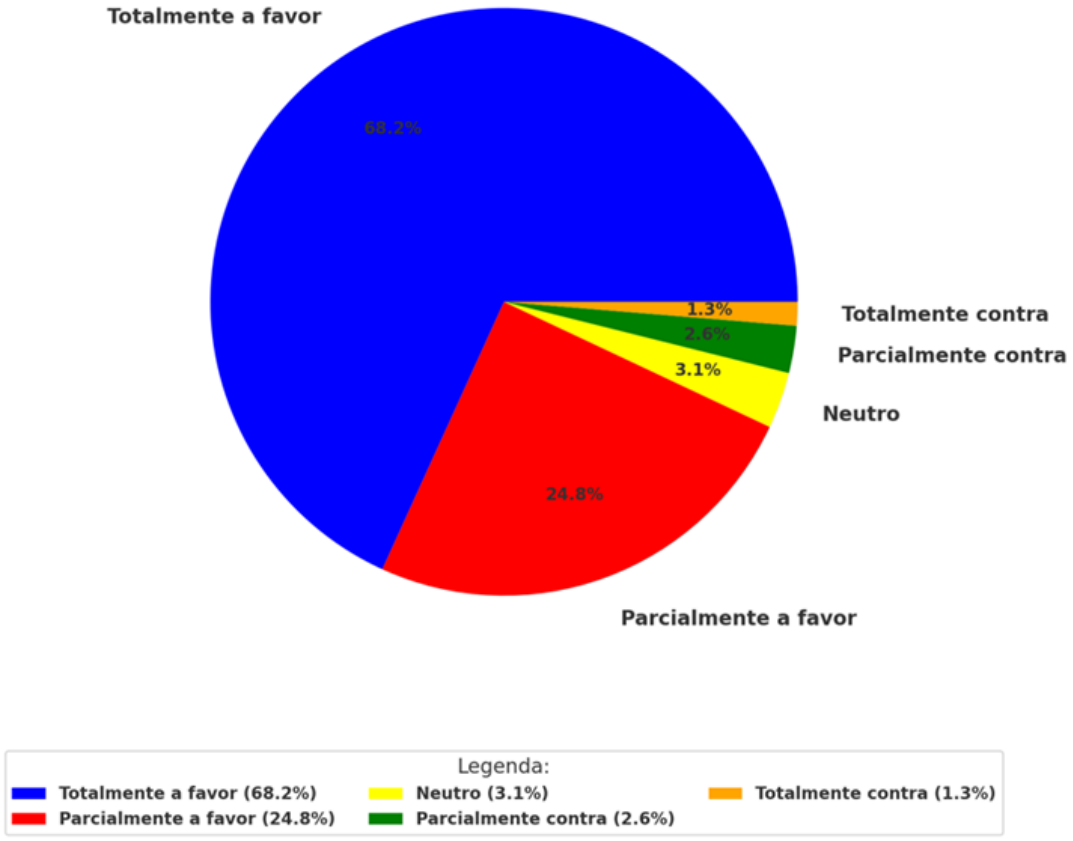
“Tenho medo de que a avaliação de desempenho remoto não leve em conta as dificuldades do dia a dia.”

“O teletrabalho já exige disciplina, e um programa de gestão pode acabar gerando carga extra de relatórios.”

Os dados indicam que o PGD pode consolidar o teletrabalho na UEMS, desde que siga diretrizes que equilibrem flexibilidade e controle de resultados (BRASIL, 2024a). As experiências do Governo Federal e do TCE-MS reforçam que o sucesso desse modelo depende de metas claras e mensuráveis, evitando a burocratização excessiva (MATO GROSSO DO SUL, 2023). A ENAP destaca a importância de um modelo de gestão de pessoas focado em autonomia, comunicação eficaz e desenvolvimento contínuo (BRASIL, 2023a). A aceitação do PGD dependerá de capacitação, infraestrutura adequada e suporte institucional, garantindo que a transição seja eficiente e alinhada às necessidades dos servidores participantes da pesquisa.

A próxima etapa da análise considera a aceitação geral do teletrabalho na UEMS e os desafios institucionais para sua possível implementação.

Gráfico 27 – Apoio à implementação do teletrabalho na UEMS



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 27 – “Apoio à Implementação do Teletrabalho na UEMS” revela que a maioria dos servidores participantes da pesquisa (93%) apoia a eventual implementação do teletrabalho, sendo 68,2% totalmente favoráveis e 24,8% parcialmente favoráveis. Apenas 3,1% se mantêm neutros e 4,9% são contrários ao modelo.

O alto índice de aprovação indica um ambiente favorável à regulamentação e ampliação do teletrabalho na UEMS. Os servidores favoráveis destacam benefícios como

flexibilidade na rotina, aumento da produtividade, melhoria na qualidade de vida e experiências bem-sucedidas durante a pandemia.

As respostas abertas do questionário evidenciam que o apoio à implementação do teletrabalho na UEMS é um diferencial importante para o sucesso dessa modalidade:

"O teletrabalho me permite equilibrar melhor minhas atividades profissionais e pessoais, sem comprometer a produtividade."

"Já testei esse modelo durante a pandemia e funcionou bem. Acredito que a universidade só tem a ganhar."

Essas percepções estão alinhadas à Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que sugere que a autonomia no trabalho melhora a motivação e satisfação. O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) reforça que a aceitação do teletrabalho pode ser facilitada com suporte institucional e capacitação contínua.

Apesar do alto apoio, 4,9% dos servidores participantes são contrários ao teletrabalho, e 3,1% se dizem neutros. As principais preocupações envolvem dificuldades na comunicação, impacto na interação com estudantes e burocratização dos processos.

"A interação cara a cara com colegas e alunos é fundamental para minha função."

"O teletrabalho pode dificultar a colaboração e tornar alguns processos mais burocráticos."

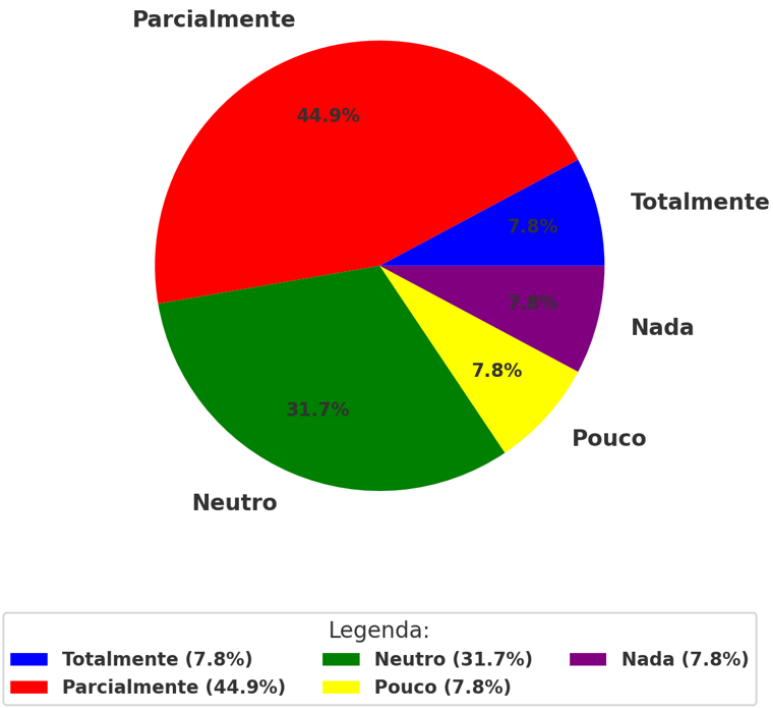
A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) sugere que a adoção de novas práticas passa por diferentes estágios, e nem todos aderem imediatamente. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca que a implementação deve considerar a natureza do trabalho de cada setor, pois algumas funções exigem presença física, enquanto outras podem ser executadas remotamente.

Diante do forte apoio ao teletrabalho, a UEMS pode consolidá-lo com um modelo híbrido, garantindo infraestrutura digital eficiente, promovendo capacitação contínua e estabelecendo regras institucionais claras. Essa abordagem permitiria que o teletrabalho fosse adotado de maneira flexível, atendendo às necessidades institucionais e respeitando as particularidades das diferentes funções.

Os dados sugerem que, embora o teletrabalho já seja amplamente aceito pelos servidores participantes, sua regulamentação dependerá de um planejamento cuidadoso, que contemple as necessidades de todos os setores.

A próxima etapa da análise considera a influência da cultura organizacional da UEMS, conforme indicado no **Gráfico 28.**

Gráfico 28 – *Apoio da Cultura Organizacional*



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 28 – *"Apoio da Cultura Organizacional da UEMS ao Teletrabalho"* revela que a cultura institucional oferece apoio parcial ao modelo remoto. Entre os servidores participantes da pesquisa, 44,9% percebem um suporte moderado, 31,7% mantêm uma posição neutra, 7,8% consideram que há um apoio total e 15,6% avaliam que há pouco ou nenhum incentivo.

Embora o teletrabalho tenha sido amplamente aceito pelos servidores (conforme o Gráfico 29), a cultura organizacional ainda não está totalmente alinhada a essa mudança, o que pode representar um desafio para uma eventual implementação. O alinhamento da cultura organizacional é essencial para que o teletrabalho seja incorporado de forma eficiente e sustentável, garantindo que todos os servidores se sintam apoiados e engajados nesse novo modelo de trabalho.

As respostas abertas do questionário evidenciam que a cultura organizacional da UEMS é um fator determinante para o sucesso da implementação do teletrabalho na instituição:

"Sinto que há abertura para o teletrabalho, mas ainda falta um direcionamento mais claro sobre sua implementação."

“A cultura organizacional ainda valoriza muito a presença física, o que pode dificultar a adoção definitiva do teletrabalho.”

A Teoria da Difusão de Inovações *(Rogers, 2003)* explica que a aceitação de novas práticas depende de apoio institucional e da superação de barreiras culturais. A implementação bem-sucedida do teletrabalho exige mudança na mentalidade organizacional, onde a presença física não seja o principal indicador de produtividade. Para que essa transição ocorra, é necessário que a cultura institucional valorize a entrega de resultados e a eficiência, independentemente do local de trabalho.

A Teoria da Contingência Tecnológica *(Woodward, 1965)* reforça que o sucesso do teletrabalho depende do alinhamento entre a cultura organizacional e a infraestrutura tecnológica. Se a instituição valoriza apenas o trabalho presencial, a digitalização e o uso de ferramentas para o acompanhamento remoto podem ser subutilizados, dificultando a transição para um modelo híbrido ou integral. A UEMS precisa investir em tecnologia e capacitação para garantir que todos os servidores tenham acesso e saibam utilizar as ferramentas necessárias para o trabalho remoto.

A UEMS precisa avançar na regulamentação do teletrabalho, definindo critérios objetivos de adesão, metas de produtividade e mecanismos de avaliação de desempenho. A gestão de equipes no teletrabalho exige um novo modelo de liderança, baseado na confiança e no acompanhamento de resultados, conforme indicado no Manual de Gestão de Pessoas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Além disso, a comunicação interna deve ser reforçada, garantindo que todos os servidores compreendam as políticas e expectativas relacionadas ao teletrabalho.

A Teoria da Autodeterminação *(Deci & Ryan, 2000)* sugere que ambientes de trabalho que proporcionam autonomia e suporte aumentam a motivação e produtividade. Para isso, a UEMS pode oferecer treinamentos sobre gestão do tempo, produtividade remota e uso de ferramentas digitais, garantindo que todos os setores estejam preparados para essa nova realidade. O desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a autonomia e o trabalho orientado a resultados pode ser um diferencial importante para o sucesso do teletrabalho.

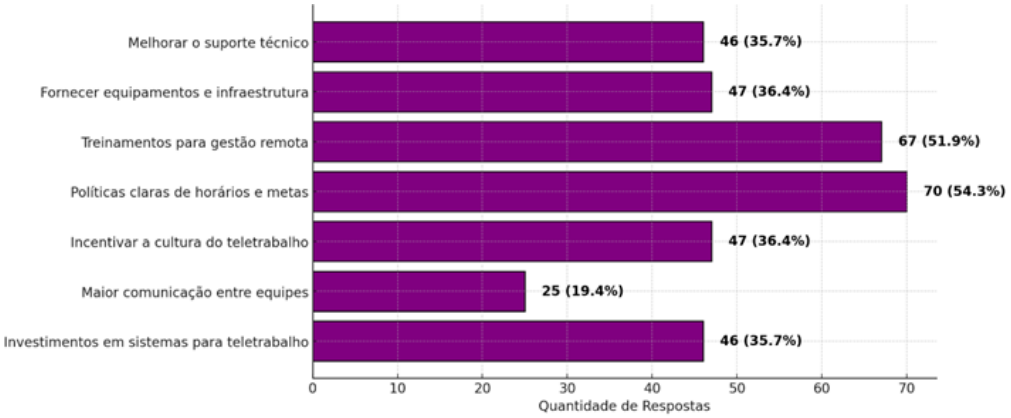
Como grande parte dos servidores ainda percebe um apego ao trabalho presencial, a transição para um modelo híbrido pode ser um passo intermediário para a implementação definitiva do teletrabalho. Esse formato mantém a interação presencial sem comprometer os benefícios do trabalho remoto, proporcionando uma adaptação gradual à nova cultura organizacional e permitindo ajustes contínuos no processo de transição.

O apoio parcial da cultura organizacional da UEMS ao teletrabalho mostra que a transição para esse modelo ainda enfrenta desafios institucionais. Para que o teletrabalho seja integrado de forma sustentável, a UEMS deve criar normativas claras sobre o regime de teletrabalho, garantindo segurança jurídica e operacional, capacitar gestores e servidores

para essa nova realidade, promovendo treinamentos específicos, desenvolver um modelo híbrido bem estruturado, equilibrando flexibilidade e presença institucional e fortalecer o uso de ferramentas digitais para acompanhamento e colaboração entre equipes.

A próxima análise se concentrará nos fatores essenciais para o sucesso do teletrabalho na UEMS, conforme indicado no Gráfico 29.

Gráfico 29 – Fatores essenciais para o sucesso do teletrabalho na UEMS.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise do Gráfico 29 – “Fatores Essenciais para a Eficiência do Teletrabalho na UEMS” revela que os principais aspectos apontados pelos servidores participantes da pesquisa são políticas claras de horários e metas (54,3%) e treinamentos para gestão remota (51,9%). Esses dados reforçam a necessidade de diretrizes bem estruturadas e de capacitação contínua, permitindo que os servidores tenham clareza sobre suas responsabilidades e acesso a ferramentas que otimizem o desempenho remoto.

Outros fatores mencionados foram infraestrutura e suporte técnico (36,4%) e incentivo à cultura do teletrabalho (36,4%), destacando a importância do apoio institucional para consolidar essa modalidade na UEMS. A combinação de infraestrutura adequada e suporte técnico eficiente é essencial para minimizar barreiras tecnológicas e garantir que todos os servidores tenham condições de executar suas atividades remotamente sem dificuldades operacionais.

A percepção dos servidores sobre o teletrabalho apresenta variações conforme os fatores considerados essenciais para sua eficiência, como evidenciado por algumas respostas abertas do questionário:

“Sem metas bem estruturadas, o teletrabalho pode gerar confusão e dificuldades no acompanhamento das entregas.”

“Capacitações sobre organização e produtividade remota ajudariam na adaptação ao teletrabalho.”

“Nem todos os servidores têm estrutura adequada para o teletrabalho, então a universidade poderia oferecer algum suporte.”

“Ainda há resistência ao teletrabalho em algumas áreas, então seria importante incentivar essa cultura dentro da instituição.”

A definição de metas e indicadores de desempenho é essencial para garantir que o teletrabalho seja eficiente e alinhado às necessidades institucionais. A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) sugere que o sucesso do teletrabalho depende da adaptação da infraestrutura e da cultura organizacional. Isso significa que a UEMS precisa estabelecer normas objetivas para o trabalho remoto, como horários flexíveis com entregas definidas, metas de produtividade mensuráveis e critérios claros de avaliação de desempenho.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que a capacitação é um fator crítico para uma eventual transição bem-sucedida para o teletrabalho. A UEMS pode investir em treinamentos sobre autogestão, produtividade remota, uso de ferramentas digitais e melhores práticas para comunicação no teletrabalho. Esses treinamentos devem ser contínuos e adaptados às diferentes necessidades dos servidores, garantindo que todos estejam preparados para atuar no ambiente remoto.

A falta de equipamentos adequados e conexão estável à internet pode ser um obstáculo para o teletrabalho. Para garantir equidade, a UEMS pode considerar a disponibilização de equipamentos essenciais, auxílio para custos com internet e energia elétrica e suporte técnico remoto para solução de problemas operacionais. Essa abordagem não apenas facilita a adaptação ao teletrabalho, mas também promove um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

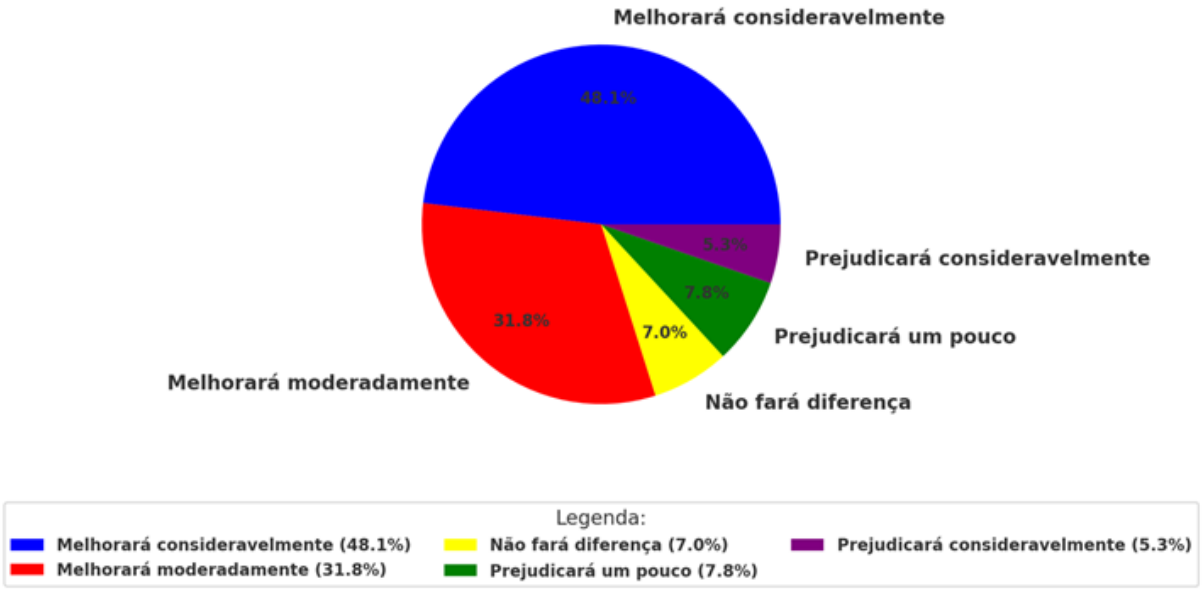
A Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) sugere que a aceitação do teletrabalho dependerá da adaptação gradual da instituição. Para acelerar essa aceitação, a UEMS pode promover campanhas de conscientização, divulgar estudos de caso internos e implementar projetos-piloto para demonstrar a viabilidade do modelo. Ao compartilhar experiências positivas, a universidade pode incentivar uma maior adesão ao teletrabalho, reduzindo resistências e promovendo uma cultura organizacional mais aberta a novas práticas.

Para que o teletrabalho seja eficiente e sustentável, a UEMS deve focar em quatro pilares principais:

normatização clara, capacitação contínua, infraestrutura adequada e mudança cultural. Essas ações permitirão que o teletrabalho seja incorporado de forma estruturada e eficiente, beneficiando tanto a produtividade institucional quanto a qualidade de vida dos servidores.

A próxima análise abordará o impacto do teletrabalho, conforme indicado no Gráfico 30.

Gráfico 30 – Impacto do Teletrabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

análise do Gráfico 30 – “Impacto do Teletrabalho” apresenta as percepções dos servidores participantes da pesquisa quanto aos efeitos esperados dessa modalidade na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A maioria dos respondentes (48,1%) acredita que o teletrabalho melhorará consideravelmente o ambiente de trabalho e a produtividade. Outros 31,8% indicam que o impacto será moderadamente positivo. Apenas 7,0% avaliam que o teletrabalho não fará diferença, enquanto 8,8% acreditam que haverá algum nível de prejuízo, sendo 5,3% que consideram que prejudicará um pouco e 3,5% que avaliam que prejudicará consideravelmente.

Esses dados sugerem uma expectativa predominantemente positiva quanto ao teletrabalho na UEMS, reforçando a percepção de que essa modalidade pode trazer benefícios tanto para a produtividade quanto para o bem-estar dos servidores. Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), oferecer autonomia no ambiente de trabalho pode aumentar a motivação intrínseca e contribuir para melhores resultados. Além disso, a Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003) indica que a adoção de novas práticas tende a ser bem-sucedida quando há uma percepção clara de vantagens, o que parece ser o caso do teletrabalho na UEMS.

As respostas abertas do questionário reforçam essa tendência positiva:

“Com o teletrabalho, consigo organizar melhor minha rotina, o que reflete diretamente na minha produtividade.”

“O modelo remoto permite maior foco em tarefas individuais, mas é preciso ter cuidado com o excesso de reuniões online.”

“Para algumas funções, o teletrabalho pode não ser tão eficiente quanto o trabalho presencial, especialmente nas atividades que exigem interação constante com alunos.”

A Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) reforça que o sucesso do teletrabalho depende da compatibilidade entre as atividades realizadas e a infraestrutura disponível. Para maximizar os benefícios esperados, a UEMS pode investir em ferramentas digitais eficientes, capacitar os servidores para o uso dessas tecnologias e promover práticas de gestão adaptadas ao ambiente remoto.

Além disso, o Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) destaca que a implementação de mudanças organizacionais, como o teletrabalho, exige conscientização, capacitação e reforço contínuos. A UEMS pode adotar estratégias para manter o engajamento e a produtividade no trabalho remoto, oferecendo suporte técnico, promovendo treinamentos regulares e estabelecendo metas claras e mensuráveis.

Embora a maioria dos servidores participantes esteja otimista quanto ao teletrabalho, a existência de um pequeno grupo que vê riscos nessa modalidade reforça a importância de abordar possíveis preocupações durante a implementação. Manter canais de comunicação abertos e oferecer suporte institucional contínuo pode ajudar a mitigar esses receios e promover uma transição suave para o teletrabalho.

Análise Descritiva e Inferencial

A análise descritiva dos dados coletados por meio dos gráficos revela padrões claros sobre a aceitação, os desafios e os impactos do teletrabalho na UEMS. As informações apresentadas demonstram, por exemplo, alta adesão ao modelo remoto, uma percepção positiva sobre sua influência na produtividade e algumas preocupações quanto à comunicação e à infraestrutura.

Para complementar essa análise, será aplicada a abordagem inferencial para identificar relações estatisticamente significativas entre variáveis, como gênero, cargo, tempo de serviço e área de atuação. Utilizando testes como Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis e Qui-Quadrado, será possível verificar se determinados grupos apresentam percepções diferentes sobre o teletrabalho e quais fatores influenciam essa variação.

Essa combinação entre análise descritiva e inferencial permitirá uma compreensão mais aprofundada dos dados, garantindo que a interpretação não se limite apenas às

proporções observadas nos gráficos, mas também inclua a identificação de fatores que impactam a aceitação e a viabilidade do teletrabalho na instituição.

Análise Estatística

A confiança no teletrabalho, avaliada em uma escala de 1 a 4, apresentou uma média de 3,74 (DP = 0,52), com um intervalo de confiança de 95% entre 3,65 e 3,83. Esse resultado indica que a maioria dos respondentes expressa uma percepção predominantemente positiva sobre a viabilidade do teletrabalho. Além disso, a distribuição dos dados apresenta uma assimetria negativa (skewness = -0,81), sugerindo uma tendência à atribuição de escores elevados.

O impacto do teletrabalho no desempenho profissional, medido em uma escala de 1 a 5, apresentou uma média de 4,12 (DP = 0,67) e um intervalo de confiança de 95% entre 4,00 e 4,24. Esses valores indicam que a percepção geral é de que o teletrabalho contribui positivamente para a produtividade e a eficiência dos servidores. O coeficiente de curtose (kurtosis = 2,51) confirma que a distribuição é levemente leptocúrtica, indicando baixa dispersão nas respostas e maior concentração de escores positivos.

Já o apoio à implementação do teletrabalho, também mensurado em uma escala de 1 a 5, obteve uma média de 4,61 (DP = 0,59), com um intervalo de confiança de 95% entre 4,51 e 4,71. Esse resultado demonstra um alto nível de aceitação do teletrabalho entre os servidores, sendo essa a variável com menor dispersão de dados, conforme evidenciado pelo desvio-padrão relativamente baixo.

Análises Comparativas

A comparação entre gêneros revelou pequenas variações nas médias das três dimensões analisadas:

Figura 5 – Diferenças entre Gêneros

Dimensão	Mulheres (Média ± DP)	Homens (Média ± DP)	U de Mann-Whitney	p-valor
Confiança no Teletrabalho	3,77 ± 0,51	3,67 ± 0,54	1704,5	0,303
Impacto no Desempenho	4,15 ± 0,64	4,08 ± 0,71	2128,0	0,133
Apoio à Implementação	4,63 ± 0,57	4,59 ± 0,61	1714,0	0,411

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados do teste de Mann-Whitney U indicaram que nenhuma das diferenças entre os gêneros foi estatisticamente significativa ($p > 0,05$), sugerindo que tanto homens quanto mulheres possuem percepções similares sobre o teletrabalho.

Influência da Faixa Etária, do Cargo e do Tempo de Serviço

O teste de Kruskal-Wallis foi aplicado para verificar diferenças entre grupos nas três dimensões avaliadas. Os resultados foram:

Figura 6 – Influência da Faixa Etária, Cargo e Tempo de Serviço

Dimensão	Faixa Etária (p)	Cargo (p)	Tempo de Serviço (p)
Confiança no Teletrabalho	0.264	0.040	0.013
Impacto no Desempenho	0.089	0.620	0.188
Apoio à Implementação	0.145	0.259	0.398

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A faixa etária não influencia significativamente a confiança no teletrabalho ($p = 0{,}264$). No entanto, o cargo ($p = 0{,}040$) e o tempo de serviço ($p = 0{,}013$) apresentaram diferenças estatisticamente significativas.

Para explorar essas diferenças, foram realizadas comparações *post hoc* utilizando o teste de Dunn com correção de Bonferroni. Os resultados revelaram que servidores em cargos administrativos demonstraram maior confiança no teletrabalho do que aqueles em outros cargos ($p = 0{,}025$).

Não há evidências estatísticas de que servidores mais jovens (< 30 anos) tenham maior confiança no teletrabalho em comparação com aqueles com mais de 50 anos, pois o valor de $p = 0{,}264$ indica ausência de significância estatística nessa relação.

Por outro lado, as dimensões **impacto no desempenho** e **apoio à implementação** não apresentaram diferenças significativas entre os grupos analisados ($p > 0{,}05$), sugerindo que essas percepções são homogêneas, independentemente da idade, do cargo ou do tempo de serviço.

Figura 7 – Coeficientes de contingência de Cramer (V)

Associação	χ^2	p-valor	V de Cramer
Confiança → Impacto no Desempenho	124,85	< 0,001	0,48
Confiança → Apoio à Implementação	142,37	< 0,001	0,51
Impacto → Apoio à Implementação	132,91	< 0,001	0,49

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os coeficientes de V de Cramer indicaram associações moderadas a fortes entre as variáveis analisadas, demonstrando que a percepção de eficácia do teletrabalho está diretamente relacionada ao nível de aceitação dessa modalidade pelos servidores. As análises

estatísticas evidenciaram que o teletrabalho é amplamente aceito, sendo percebido como benéfico para a produtividade, com altos índices de confiança e apoio à sua implementação.

Entretanto, variações significativas surgiram de acordo com fatores como idade, cargo e tempo de serviço, sugerindo que diferentes grupos apresentam percepções distintas sobre o modelo remoto. Além disso, observou-se que percepções positivas quanto à confiança e ao impacto no desempenho influenciam diretamente o apoio ao teletrabalho, reforçando a necessidade de uma política organizacional adaptável. Essa política deve considerar as especificidades de cada setor e grupo, assegurando uma implementação equitativa e eficaz do teletrabalho.

Para compreender plenamente as experiências dos servidores e os desafios enfrentados, torna-se essencial analisar as respostas abertas, que oferecem percepções valiosas sobre aspectos subjetivos não capturados pelas análises quantitativas. Nesse sentido, a primeira análise qualitativa foi realizada com o apoio da Nuvem de Palavras, conforme a Figura 5.

A partir da nuvem de palavras apresentada, é possível constatar uma convergência na percepção dos respondentes sobre o teletrabalho na UEMS, evidenciando a importância de termos relacionados à rotina e aos impactos dessa modalidade de trabalho. Observa-se que as palavras mais destacadas foram “flexibilidade”, “custo” e “trabalho”, indicando que esses são aspectos centrais na experiência dos servidores. Também ganharam destaque palavras como “produtividade”, “economia”, “eficiência”, “concentração” e “remoto”, reforçando a percepção positiva quanto à adaptabilidade e ao desempenho no modelo remoto.

Por outro lado, termos como “interrupções”, “deslocamento” e “estresse” sinalizam desafios enfrentados no teletrabalho, especialmente no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, representado por palavras como “família”, “casa” e “equilíbrio”. As informações extraídas da nuvem de palavras permitem inferir que o teletrabalho é visto de forma amplamente positiva pelos servidores da UEMS, sobretudo pela flexibilidade e pela redução de custos.

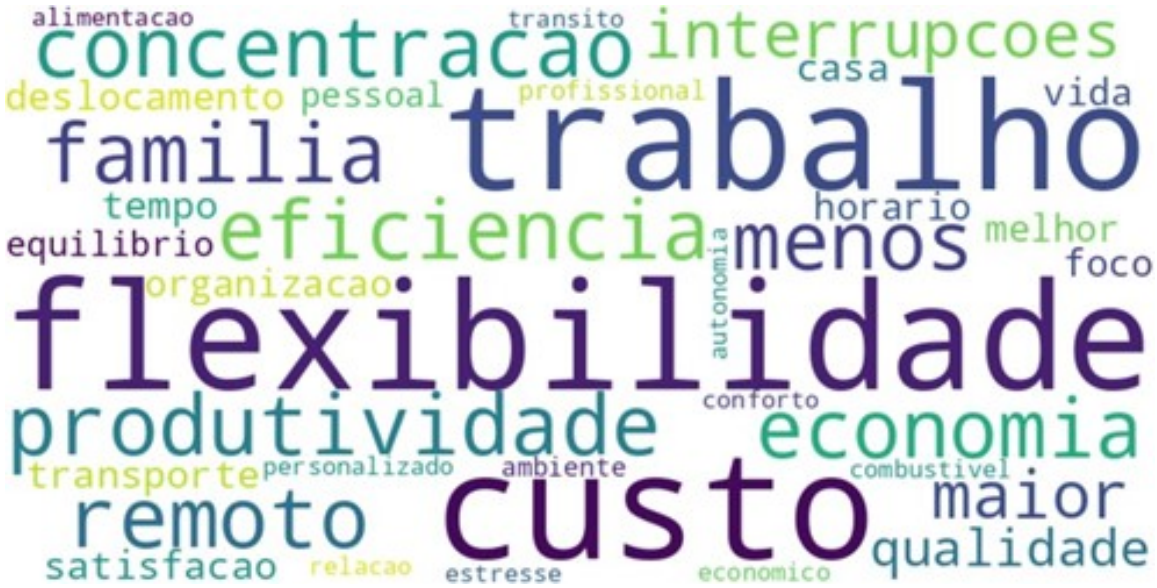
No entanto, os desafios relacionados à concentração e às interrupções devem ser considerados pelos gestores, a fim de promover uma política organizacional que mitigue esses obstáculos e potencialize os benefícios do trabalho remoto.

Além disso, a análise da nuvem de palavras revela uma dualidade nas experiências dos servidores, onde os benefícios do teletrabalho muitas vezes caminham lado a lado com os desafios diários. A palavra **“flexibilidade”** surge como um dos principais atrativos do trabalho remoto, permitindo aos servidores uma melhor gestão do tempo e a conciliação das demandas profissionais com as pessoais. Essa característica, aliada à **“economia”** proporcionada pela redução de deslocamentos e despesas cotidianas, contribui para uma percepção positiva da modalidade. No entanto, essa flexibilidade também pode levar a dificuldades no estabelecimento de limites claros entre o ambiente doméstico e o profissional,

como indicado pelos termos **“família”**, **“casa”** e **“equilíbrio”**, que aparecem na nuvem de palavras.

Diante desse cenário, cabe à gestão da UEMS desenvolver estratégias que reforcem os pontos positivos do teletrabalho, ao mesmo tempo em que ofereçam suporte para superar os desafios. A criação de orientações claras sobre a rotina de trabalho remoto, a oferta de treinamentos voltados à produtividade e ao uso de ferramentas digitais, além do incentivo a momentos de desconexão, são algumas das ações que podem contribuir para um ambiente remoto mais saudável e produtivo. Ao alinhar as políticas institucionais com as necessidades reais dos servidores, a UEMS tem a oportunidade de consolidar o teletrabalho como uma prática sustentável, capaz de promover tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a eficiência organizacional.

Figura 8 – Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A segunda análise realizada neste estudo foi a análise de conteúdo, que utilizou técnicas de categorização e codificação das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos servidores da UEMS, com o objetivo de entender as percepções sobre a possível implementação do teletrabalho na instituição. O processo seguiu um método sistemático para identificar temas recorrentes e interpretar os significados das respostas, conforme os princípios estabelecidos por (BARDIN, 2016). A partir dessa análise, foram reveladas tendências e padrões importantes para a UEMS, especialmente em relação à flexibilidade, qualidade de vida, produtividade, concentração e desafios estruturais e de gestão.

A flexibilidade foi amplamente destacada pelos respondentes, sendo frequentemente associada à melhoria da qualidade de vida. Muitos servidores acreditam que o teletrabalho permitirá um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, proporcionando mais

autonomia na gestão do tempo. A Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (2000), reforça essa ideia ao enfatizar a importância da autonomia e da flexibilidade no trabalho, o que aumenta a motivação intrínseca e a satisfação dos servidores, especialmente daqueles com responsabilidades familiares. Um exemplo claro dessa percepção pode ser observado na resposta:

"Sim, pois melhoraria a qualidade de vida, a relação trabalho e família, maior produtividade e redução de custo e tempo de deslocamento."

Além disso, a flexibilidade no teletrabalho foi associada à redução do estresse relacionado ao deslocamento, o que contribui para otimizar o tempo, aumentar o bem-estar e, consequentemente, melhorar a produtividade. Nesse contexto, o teletrabalho é visto como uma solução eficaz para proporcionar maior leveza na rotina dos servidores, especialmente aqueles que precisam conciliar o trabalho com as demandas familiares e domésticas. Nesse sentido, destaca-se o depoimento:

"Tenho uma filha de 10 meses, meu horário é meticulosamente calculado, trabalhar de casa me traria um pouco mais de leveza."

Outro aspecto relevante identificado na análise foi o impacto positivo do teletrabalho na produtividade e concentração. Muitos servidores relataram que o ambiente doméstico oferece menos interrupções, o que contribui para uma maior eficiência no trabalho. A personalização do ambiente de trabalho foi apontada como um fator que favorece a concentração, permitindo que os servidores adaptem o espaço às suas necessidades específicas. A percepção de que o trabalho remoto pode aumentar a produtividade foi reforçada com a afirmação:

"Sim, acredito que em casa não haverá interrupções durante a jornada de trabalho."

Esses pontos estão alinhados com a Teoria da Difusão de Inovações, de Rogers (2003), que sugere que, ao compreenderem os benefícios de uma inovação, como a melhoria na produtividade, as pessoas se tornam mais propensas a adotá-la com confiança. Além disso, a economia de tempo, antes gasto com deslocamentos, foi ressaltada como um benefício importante do teletrabalho, justificando a adesão a essa modalidade de trabalho, conforme evidenciado pela resposta:

"Sim, o tempo que perco me deslocando até a unidade universitária já justificaria a implementação do teletrabalho."

Apesar das vantagens destacadas, os desafios estruturais relacionados ao teletrabalho também foram apontados pelos respondentes. A necessidade de manter o atendimento presencial, especialmente em funções que requerem contato direto com o público, foi um dos principais obstáculos mencionados. Como alternativa, alguns servidores sugeriram a adoção de sistemas híbridos, que combinam o trabalho remoto com o presencial, permitindo maior flexibilidade sem comprometer a eficiência do atendimento ao público. Esse ponto é reforçado pela fala:

“Em partes seria bom, mas o atendimento ao público ainda é presencial, seria preciso dividir o horário para ser produtivo e eficiente.”

A Teoria da Contingência Tecnológica, de Woodward (1965), reforça essa percepção ao afirmar que o sucesso do teletrabalho depende da infraestrutura disponível e da adequação entre as ferramentas tecnológicas e as funções realizadas. Nesse sentido, a falta de planejamento adequado pode comprometer a eficiência do teletrabalho, evidenciando a importância de políticas claras e mecanismos eficazes de monitoramento para garantir a seriedade e a qualidade das atividades realizadas remotamente, conforme relatado:

“Depende, se houver planejamento na implementação haverá benefícios; se não, provavelmente prejudicará a execução dos processos.”

Além disso, a gestão do teletrabalho foi outro desafio destacado, especialmente quanto à necessidade de políticas claras e mecanismos de monitoramento, como demonstrado pela resposta:

“No desempenho diretamente talvez não houvesse benefícios, pois o trabalho seria feito com a mesma seriedade como é feito hoje. O que facilitaria seriam as condições de como o trabalho seria feito.”

As experiências vivenciadas durante a pandemia de COVID-19 foram frequentemente citadas como uma prova do potencial do teletrabalho. Muitos servidores consideram que o período demonstrou ser possível manter a produtividade e atender às demandas institucionais à distância, desde que haja o suporte necessário em termos de infraestrutura e gestão. O modelo híbrido foi apontado como uma solução preferencial, pois permite equilibrar os benefícios do teletrabalho com a necessidade de presença física em determinadas atividades. A análise das respostas indica que os servidores da UEMS estão prontos para adotar o teletrabalho, desde que recebam orientação e suporte adequados para superar os desafios inerentes a essa modalidade de trabalho. A preferência pelo modelo híbrido foi sintetizada pela fala:

“Eu acredito que sim, principalmente se for implementado de forma híbrida. Muitas vezes nos deslocamos para o espaço físico da instituição para realizar um trabalho que poderíamos fazer de casa.”

Com base nos achados deste estudo, fica evidente a necessidade de um plano de ação estruturado que possa abordar os desafios identificados e maximizar as oportunidades oferecidas pelo teletrabalho. A implementação eficaz dessa modalidade de trabalho exige uma abordagem prática e organizada, e, para isso, será utilizado o modelo 5W2H, que oferece uma estrutura clara para o planejamento, execução e monitoramento das ações. Dessa forma, espera-se que a UEMS consiga adotar o teletrabalho de maneira eficiente, proporcionando benefícios tanto para os servidores quanto para a própria instituição, garantindo a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e ao público em geral.

5 PLANO DE AÇÃO

A partir da pesquisa realizada com os servidores Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), incluindo aqueles em cargos de comissão ou com funções de confiança cujas atividades sejam elegíveis para o teletrabalho, buscou-se desenvolver um plano de ação para a implementação do teletrabalho, utilizando a ferramenta 5W2H.

Com achados positivos e negativos, fica evidente a necessidade de um plano de ação estruturado que possa abordar os desafios identificados e maximizar as oportunidades oferecidas pelo teletrabalho. A implementação eficaz dessa modalidade de trabalho exige uma abordagem prática e organizada. Para isso, será utilizado o modelo 5W2H, que oferece uma estrutura clara para o planejamento, execução e monitoramento das ações.

Quadro 1 – 5W2H

5W2H	Descrição
What (O quê?)	Implementação de um sistema de teletrabalho para profissionais técnicos da educação superior da UEMS, incluindo cargos comissionados e de confiança elegíveis.
Why (Por quê?)	Facilitar a adaptação à transformação digital, melhorar a satisfação e a produtividade dos servidores, além de reduzir custos operacionais, promovendo uma gestão pública moderna e eficaz.
Where (Onde?)	Na UEMS, em setores administrativos onde as atividades podem ser executadas remotamente e em conformidade com os critérios de elegibilidade.
When (Quando?)	Início do projeto-piloto em 2025, com avaliação e possível expansão até o final de 2026, ajustando conforme o feedback e os resultados iniciais.
Who (Quem?)	Equipe de gestores de recursos humanos e TI da UEMS, com suporte das lideranças dos setores e supervisão dos diretores administrativos das unidades.
How (Como?)	A implementação ocorrerá em fases, com um programa piloto que inclui: - **Ferramentas gratuitas** (Google Meet, Google Workspace) para comunicação e colaboração. - **Equipamentos pessoais** dos servidores para reduzir custos tecnológicos. - **Teletrabalho parcial** (1-2 dias semanais) para adaptação gradual. - **Capacitação oferecida pela própria UEMS:** treinamentos realizados internamente por servidores experientes, sem custos externos. - **Monitoramento e feedback** por meio de formulários gratuitos para avaliar a eficácia e produtividade.
How much (Quanto custa?)	R$ 0 – O orçamento inicial será zero, pois a UEMS utilizará ferramentas gratuitas, capacitação interna e implementará o projeto de forma gradual.

Fonte: Elaborado pelo autor.(2024).

No plano de ação desenvolvido para uma eventual implementação do teletrabalho

na UEMS, foi incluído o tópico “LIMITAÇÕES” para garantir que o gestor público esteja ciente das normas vigentes e evite possíveis responsabilizações. A conformidade legal é fundamental para mitigar riscos jurídicos, e a observância das legislações aplicáveis reforça a legitimidade das iniciativas no setor público. Embora o plano organize de forma estruturada os benefícios e desafios da implementação do teletrabalho na UEMS, é imprescindível considerar algumas limitações. Entre elas, destaca-se a necessidade de manter certos serviços presenciais, o cumprimento rigoroso de regulamentações específicas para o setor público, além de assegurar acessibilidade e equidade para todos os servidores, garantindo que o teletrabalho não comprometa a qualidade dos serviços prestados.

Com base na Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003), é fundamental considerar fatores como vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade para garantir a aceitação e o sucesso do teletrabalho na UEMS. Esses elementos permitem avaliar o impacto e a facilidade de implementação do teletrabalho, além de entender como ele pode ser percebido pelos servidores em termos de inovação e benefícios.

O Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) complementa essa abordagem ao destacar cinco elementos essenciais para uma mudança organizacional eficaz: consciência, desejo, conhecimento, habilidade e reforço. Esses componentes guiam a UEMS na preparação dos servidores para o teletrabalho, garantindo que eles estejam informados sobre as mudanças, adquiram as habilidades necessárias e mantenham o comprometimento com o novo modelo.

Já a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2000) sugere que, ao oferecer maior autonomia, promover a competência e manter boas relações interpessoais, o teletrabalho pode aumentar significativamente a motivação e satisfação dos servidores. Isso é crucial para criar um ambiente de trabalho remoto que favoreça o bem-estar e o engajamento dos funcionários.

Por fim, a Teoria da Contingência Tecnológica (Woodward, 1965) destaca a importância de alinhar as tecnologias adotadas ao contexto organizacional da UEMS. A eficácia do teletrabalho dependerá de como as ferramentas tecnológicas se adequam às necessidades institucionais e culturais, assegurando que os serviços públicos continuem sendo prestados de forma eficiente, mesmo em um ambiente de trabalho remoto.

As peculiaridades do serviço público, como a continuidade de serviços essenciais e o atendimento à população, exigem que a UEMS equilibre a flexibilidade do teletrabalho com essas demandas, garantindo que a infraestrutura tecnológica e a gestão de pessoas estejam preparadas para manter a excelência no serviço.

Objetivos do Plano de Ação

1) Aumentar a satisfação dos servidores técnico-administrativos da UEMS com o teletrabalho, promovendo vantagens como flexibilidade e melhor qualidade de vida.

2) Facilitar o processo de decisão na construção de uma política de teletrabalho, auxiliando gestores a equilibrar benefícios e desafios para atender às expectativas dos servidores.

3) Possibilitar a aplicação do teletrabalho nas diferentes dimensões de satisfação, abordando tanto as vantagens, como redução de deslocamento e economia de recursos, quanto as desvantagens, como desafios de monitoramento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quadro 2 – PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
1° Criação de Comitê	Formar uma equipe multidisciplinar para o projeto	RH, TI, Jurídico, Gestão, Saúde Ocupacional	UEMS (sedes administrativas)	Curto prazo	Garantir uma implementação integrada e consistente	Seleção de membros de várias áreas, reuniões regulares	Custos administrativos	Disponibilidade de membros
2° Desenvolvimento de Normas	Elaborar normas e diretrizes internas para o teletrabalho	Comitê de Gestão, Reitoria, Recursos Humanos	Sede administrativa	Curto prazo	Estabelecer regras claras e abrangentes para todos os servidores	Criação de documentos normativos, análise de políticas existentes	Custos administrativos e de consultoria	Alinhamento legal e adesão de todas as áreas
3° Comunicação e Divulgação	Informar e engajar os servidores sobre o teletrabalho	Comunicação Interna, RH	Todos os canais de comunicação da UEMS	Após criação das normas	Facilitar a compreensão e adesão às novas políticas	Divulgação por e-mails, reuniões, materiais informativos	Baixo custo	Falta de engajamento dos servidores
4° Fase Piloto	Implementar o teletrabalho em setores específicos	Comitê, setores administrativos selecionados	Setores administrativos da UEMS	Médio prazo	Testar e ajustar a implementação antes de expandir para toda a instituição	Identificação de setores piloto, monitoramento inicial, coleta de feedback	Custos de adaptação e ajustes	Resistência inicial, adequação de processos

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
5° Capacitação e Treinamento	Preparar servidores para o teletrabalho	RH, setor de TI, consultores externos	Capacitações online ou presenciais	Durante o processo de implementação	Preparar os servidores para as novas ferramentas e dinâmicas de trabalho	Cursos, workshops e suporte técnico contínuo	Custo de treinamentos e workshops	Disponibilidade dos servidores
6° Equipamentos e Infraestrutura	Providenciar equipamentos e infraestrutura necessários	Setor de TI, Administração	Nas Casas dos servidores	Durante o piloto	Prover acesso remoto eficiente e seguro	Compra de equipamentos e instalação de software de acesso remoto	Custo de aquisição de equipamentos	Limitações orçamentárias
7° Acompanhamento e Avaliação	Monitorar e avaliar o desempenho e a satisfação	RH, líderes de equipe	Setores administrativos participantes	Periódico, após o piloto	Ajustar e melhorar a implementação conforme feedback e resultados	Questionários, relatórios, reuniões de avaliação	Custo de pesquisa e análise de dados	Confiabilidade das avaliações e aceitação das métricas

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
8° Reavaliação Contínua	Realizar avaliações regulares para ajustes necessários	Comitê, setores envolvidos	Sedes administrativas e setores piloto	Após a fase piloto e periodicamente	Assegurar que o teletrabalho continue atendendo às necessidades da UEMS e dos servidores	Avaliações bimestrais ou trimestrais, revisões de normas	Custos administrativos	Adaptação constante e adequação de processos
9° Ajuste Legal	Adequar as políticas às mudanças legislativas	Jurídico, Reitoria, RH	Sede administrativa	Contínuo	Manter a conformidade com a legislação vigente	Revisão periódica de normas, consulta com especialistas em legislação	Custo de consultoria jurídica	Mudanças frequentes nas regulamentações
10° Promoção da Saúde	Incentivar o bem-estar e a saúde dos servidores	Setor de RH, Saúde Ocupacional	Participação remota dos servidores	Após a implementação	Reduzir o impacto do trabalho remoto na saúde e qualidade de vida dos servidores	Programas de teleconsulta, palestras sobre ergonomia e saúde mental	Custos de programas de saúde ocupacional	Acesso limitado a serviços de saúde para alguns servidores
11° Controle de Produtividade	Estabelecer critérios de produtividade e desempenho	Supervisores, RH	Supervisão remota	Após a implementação inicial	Manter a qualidade e a eficiência dos serviços públicos	Definição de indicadores de produtividade, acompanhamento regular	Custos administrativos	Ajuste de metas e confiança nos métodos de avaliação

6 CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo indicam que o teletrabalho híbrido é uma alternativa viável para a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), promovendo um equilíbrio entre as demandas institucionais e as necessidades dos servidores. A análise quantitativa e qualitativa revelou que a autonomia no teletrabalho está associada a maiores níveis de satisfação e produtividade, reforçando a capacidade dos servidores de gerirem suas rotinas de forma eficiente e adaptável.

Os testes estatísticos demonstraram que servidores de diferentes perfis demográficos, profissionais e acadêmicos apresentam alta aceitação da modalidade híbrida. A pesquisa evidenciou uma percepção positiva generalizada sobre o teletrabalho, independentemente de idade, gênero, cargo ou tempo de serviço. Além disso, a UEMS conta com uma equipe altamente qualificada, com ampla experiência no uso de tecnologias digitais, o que facilita a transição para esse modelo e contribui para o sucesso da implementação.

A maioria dos respondentes destacou o teletrabalho como um fator positivo para a qualidade de vida, a redução de deslocamentos e a flexibilidade no ambiente de trabalho. A inclusão foi ressaltada pela diversidade de situações mencionadas, como as experiências de servidores que buscam maior autonomia para equilibrar vida pessoal e profissional. No entanto, desafios como falta de suporte gerencial e dificuldades tecnológicas foram apontados, evidenciando a necessidade de investimentos institucionais em infraestrutura digital e capacitação profissional contínua.

Os achados da pesquisa dialogam diretamente com o Plano de Gestão e Desenvolvimento Institucional (PGDI, 2021-2025) da UEMS, especialmente com o Objetivo 53: Aprimorar a Política de Gestão. Esse objetivo inclui a realização de estudos para avaliar a viabilidade da implementação do teletrabalho, reforçando a relevância deste estudo para a formulação de diretrizes institucionais que modernizem a gestão pública e aprimorem as condições de trabalho dos servidores.

A viabilidade jurídica da adoção do teletrabalho híbrido na UEMS encontra respaldo na Lei Estadual nº 6.167/2023, que regulamenta essa modalidade em Mato Grosso do Sul, adaptando as normas federais ao contexto regional. Essa legislação permite que órgãos públicos estaduais adotem o teletrabalho, desde que observadas diretrizes como transparência, eficiência e metas mensuráveis. Além disso, a autonomia administrativa das universidades estaduais, garantida pela Constituição Federal de 1988 (artigo 207), reforça a capacidade da UEMS de definir políticas internas que promovam a modernização da gestão e o bem-estar dos servidores.

Outro fator essencial para o sucesso do teletrabalho é a infraestrutura tecnológica disponível. Nesse sentido, destaca-se o investimento do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul em conectividade, por meio da expansão da fibra óptica de alta velocidade. Essa iniciativa visa modernizar a infraestrutura digital das instituições públicas, proporcionando

uma internet mais estável e rápida, fundamental para o trabalho remoto. Esse avanço não apenas facilita o teletrabalho, mas também amplia as possibilidades de ensino, pesquisa e extensão na UEMS.

Diante dos resultados, recomenda-se a adoção de um modelo híbrido de teletrabalho na UEMS, precedido por um projeto piloto, acompanhado por uma comissão multidisciplinar composta por especialistas das áreas de administração, recursos humanos, psicologia, tecnologia da informação e direito, entre outras. Essa equipe permitirá uma abordagem abrangente e inclusiva, garantindo que as decisões considerem aspectos administrativos, jurídicos, tecnológicos, pedagógicos e de bem-estar dos servidores. Além disso, a comissão deve acompanhar tendências e boas práticas de mercado, promovendo inovação contínua na gestão do teletrabalho.

A implementação gradual do teletrabalho na UEMS deve abranger todos os setores, levando em consideração tanto as necessidades dos servidores quanto as demandas institucionais. A flexibilidade deve ser garantida para as áreas tecnológicas, administrativas e acadêmicas, de modo a promover um ambiente de trabalho inclusivo e acessível. O modelo híbrido pode ser inicialmente aplicado em caráter piloto para situações específicas, como servidores com filhos pequenos, pessoas com deficiência, aqueles que atuam como cuidadores de indivíduos enfermos ou que demandam cuidados constantes, bem como em períodos sazonais de menor demanda presencial, como nos recessos acadêmicos de janeiro e julho. Além disso, o setor de Tecnologia da Informação, devido à sua maturidade tecnológica, pode ser um dos primeiros a adotar essa modalidade, servindo como referência para a implementação em outras áreas da universidade.

A execução do projeto piloto deve ser acompanhada por um processo de avaliação contínua, utilizando indicadores de desempenho, satisfação dos servidores e eficiência operacional. Essa abordagem permitirá identificar desafios, coletar feedbacks e realizar ajustes necessários, assegurando que o modelo híbrido seja continuamente aprimorado com base em evidências empíricas. Essa dinâmica adaptativa contribuirá para um ambiente de trabalho mais flexível, responsivo e alinhado às boas práticas de gestão pública.

Adicionalmente, a adoção do teletrabalho híbrido, respaldada por uma estrutura de governança eficiente, reafirma o compromisso da UEMS com a inovação, inclusão e modernização da gestão universitária. Esse modelo pode melhorar o bem-estar dos servidores e aumentar a eficiência organizacional, alinhando a instituição às novas demandas do mundo do trabalho e às diretrizes da administração pública, conforme apontado por órgãos como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Embora os resultados desta pesquisa tenham sido positivos, ainda há aspectos a serem explorados em investigações futuras. Estudos podem analisar as diferenças na experiência do teletrabalho entre docentes e técnicos administrativos, identificando impactos específicos para cada categoria profissional. Além disso, pesquisas longitudinais podem avaliar os efeitos do teletrabalho híbrido na produtividade e no desenvolvimento profissional

dos servidores ao longo do tempo.

Outra linha de investigação relevante seria o impacto do teletrabalho na saúde mental dos servidores, considerando aspectos como gestão do tempo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estresse ocupacional. A gestão remota e a liderança digital também merecem aprofundamento, a fim de identificar estratégias eficazes para promover a coesão e o engajamento da equipe no modelo híbrido.

Por fim, recomenda-se a ampliação do escopo da pesquisa para outras instituições públicas e privadas, possibilitando uma comparação de melhores práticas e desafios na implementação do teletrabalho em diferentes contextos organizacionais. Com o avanço das tecnologias e da inteligência artificial (IA), futuras pesquisas podem explorar o impacto dessas inovações no redesenho do trabalho remoto, analisando como ferramentas digitais, automação e análise de dados podem otimizar a gestão do teletrabalho e a produtividade dos servidores.

A convergência entre dados quantitativos, qualitativos, teorias organizacionais e embasamento jurídico reforça a validade dos achados e oferece uma base robusta para a formulação de políticas institucionais que otimizem a implementação do teletrabalho na UEMS. Ao alinhar a autonomia universitária à legislação estadual e ao investimento em infraestrutura tecnológica, a adoção dessa modalidade deve ser conduzida de forma estratégica e estruturada, garantindo benefícios tanto para os servidores quanto para a universidade como um todo. Essa abordagem inclusiva e inovadora promove um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade e atende às necessidades individuais e institucionais, contribuindo para uma universidade mais justa, moderna e eficiente.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, B. S. **O teletrabalho como instrumento de eficiência na Administração Pública**: uma análise no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4). 2021. 156 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública) — Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/34306/DIS_PPGGOP_2021_ACOSTA_BARTHIRA.pdf?sequence=1. Acesso em: 9 nov. 2024.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS MS. Infovia Digital: avanço do projeto de implantação é apresentado ao governo de MS. **Infovia Digital: avanço do projeto de implantação é apresentado ao Governo de MS**, 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ms.gov.br/infovia-digital-avanco-do-projeto-de-implantacao-e-apresentado-ao-governo-de-ms/. Acesso em: 9 nov. 2024.

ALBUQUERQUE, A. de O. **Competências de liderança para inovação nas práticas de gestão de pessoas**: um estudo na Universidade Federal de Alagoas. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)) — Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Disponível em: http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/13546. Acesso em: 9 nov. 2024.

ALVES, M. L. de A. Produtividade no home office: estratégia de gestão e tecnologia em foco. **Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS**, RIC-CPS, Assis, São Paulo, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23124. Acesso em: 9 nov. 2024.

ANDRADE, L. L. S. D. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. 2020. 171 p. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília (UnB).

ANDRADE, M. A. de *et al.* **Melhoria da comunicação e do relacionamento entre o governo e os cidadãos com aplicativos móveis**. 2015. Dissertação (Mestrado). Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/14162. Acesso em: 9 nov. 2024.

ANDRADE, R. C. **Qualidade de vida no teletrabalho**: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior sob a perspectiva da ergonomia. 2024. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/items/cac97bdd-9d21-49ba-8933-61d1be00f277. Acesso em: 20 dez. 2024.

BARBOSA., C. da S. **Proposição de política e programa organizacionais de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho para servidores públicos em regime de teletrabalho**. 2020. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília (UnB). Disponível em: https://icts.unb.br/jspui/handle/10482/38817. Acesso em: 9 nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo/Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro.- São Paulo**: Edições 70, 2016. 2016.

BARROSO, M. R. C. O teletrabalho em domicílio: definições e debates contemporâneos. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 20, n. 38, 2021. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/26897. Acesso em: 9 nov. 2024.

BARUCH, Y.; HOLTOM, B. C. Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. **Human Relations**, Sage Publications, v. 61, n. 8, p. 1139 – 1160, Agosto 2008. Disponível em: https://eprints.soton.ac.uk/356601/. Acesso em: 9 nov. 2024.

BEZERRA, M. A. F. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**. 2023. 43 p. Monografia (CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA) — UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/27577?locale=pt_BR. Acesso em: 9 nov. 2024.

BOMFIM, Y. R. de S. A.; ROCHA, P. L. M. F. Os desafios na implementação e continuidade do teletrabalho pós pandemia, do Covid-19, no Brasil. **Revista Eletrônica OAB/RJ**, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://revistaeletronica.oabrj.org.br/?artigo=os-desafios-na-implementacao-e-continuidade-do-teletrabalho-pos-pandemia-do-covid-19-no-brasil. Acesso em: 19 de dez. de 2020.

BRASIL. Cartilha de Segurança para Internet - FASCÍCULO - VAZAMENTO DE DADOS. **Cartilha de Segurança para Internet - FASCÍCULO - VAZAMENTO DE DADOS**, maio 2021. Disponível em: https://cartilha.cert.br/fasciculos/vazamento-de-dados/fasciculo-vazamento-de-dados.pdf. Acesso em: 12 de ago. 2023.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. **Imprensa Nacional 1943**, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **www.in.gov.br**, outubro 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. **Política de Governança Digital**, 2016.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018 Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. **Imprensa Nacional**, 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9319.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. **Sistema Nacional de Transformação Digital Imprensa Nacional**, Brasília, DF, 2018b.

BRASIL. Gestão de Equipes em Trabalho Remoto. In: Escola Nacional de Administração Pública (Enap) (Ed.). **Módulo 4° Desenvolvimento da equipe**. 2020a. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7962/5/M%C3%B3dulo%204%20-%20Desenvolvimento%20da%20equipe.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRASIL. Gestão de Equipes em Trabalho Remoto. In: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (Ed.). **Módulo 3**: Comunicação e engajamento de equipes. [s.n.], 2020b. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7962/1/M%C3%B3dulo%203%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20engajamento%20de%20equipes.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRASIL. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Lei nº 13.709/2018. **IMPRENSA NACIONAL**, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. **Imprensa Nacional**, 2011a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 9 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **(Lei de Acesso à Informação - LAI) Imprensa Nacional**, 2011b.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.109,. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, março 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1109.htm. Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. Nasce um Teletrabalhador, Nasce um Telegestor. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão de Equipes em Trabalho Remoto**. 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7962/3/M%C3%B3dulo%202%20-%20Nasce%20um%20teletrabalhador%20nasce%20um%20telegestor.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRASIL. O mundo do trabalho e seu impacto no serviço público. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Curso Gestão de Equipes em Trabalho Remoto**. 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7962/2/M%c3%b3dulo%201%20-%20O%20mundo%20do%20trabalho%20e%20seu%20impacto%20no%20servi%c3%a7o%20p%c3%bablico.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

CALDAS, N. C. **A importância do estudo de viabilidade no pós-pandemia: estratégias para tomada de decisões sustentáveis nos negócios**. 2023. 65 p. Monografia (Ciências Econômicas) — Universidade Federal da Bahia (UFBA). Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/38835/1/Nicolas%20Carinhanha%20TCC.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

CARDOSO, G. D. A. **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL. 2021. Dissertação (MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA) — FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Disponível em: https://repositorio.ufms.br/jspui/bitstream/123456789/4135/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20CORRIGIDA%20-GABRIELE.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

CARVALHO, M. G. QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO DA COVID-19: ANÁLISES COMPARADAS DE TRABALHADORES E GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. **repositorio.enap**, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6586/1/Artigo%20Marcelo%20Guimar%C3%A3es%20vers%C3%A3o%20Publica%C3%A7%C3%A3o%202021-06-29%20-%20Envio%20ENAP.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

CORREA, A. P. A.; QUEIROZ, E.; TREVISAN, N. **TESTE DO QUI-QUADRADO**. UFPR. Disponível em: http://www.leg.ufpr.br/lib/exe/fetch.php/disciplinas:ce001:teste_do_qui-quadrado.pdf. Acesso em: 13/10/2018.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, Taylor & Francis, v. 11, n. 4, 2000.

DEODATO, K. R. **A gestão da qualidade**: um fator chave para a modernização do setor público. Um estudo de caso aplicado a uma instituição de ensino superior pública. 2021. 84 p. Dissertação (Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.) — Universidade de Coimbra. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/97296/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio_Kelly%20Deodato.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 15.395, de 19 de março de 2020. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, p. 2 – 4, 2020. Disponível em: https://www.tat.ms.gov.br/decreto-no-15-395-de-19-de-marco-de-2020/. Acesso em: 17 nov. 2024.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 16.243. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul,**, Campo Grande, n. 11.235, p. 4 –, agosto 2023a. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11235_07_08_2023. Acesso em: 9 nov. 2024.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 6.167, de 19 de dezembro de 2023. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, n. 11.357, p. 38 – 40, dezembro 2023b. Disponível em: http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/7542e116186caf5704258a8b00565188?OpenDocument. Acesso em: 9 nov. 2024.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho**: um estudo de caso na Universidade de Brasília. 2021a. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) — Universidade de Brasília (UnB). Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/43435/1/2021_RaphaelFabianoMunizFayad.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho**: um estudo de caso na Universidade de Brasília. 2021b. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP) — Universidade de Brasília (UnB). Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/43435. Acesso em: 9 nov. 2024.

FRIEDMAN, L. S. Approach to the patient with abnormal liver biochemical and function tests. **UptoDate**, Março 2019. Disponível em: https://www.uptodate.com/contents/approach-to-the-patient-with-abnormal-liver-biochemical-and-function-tests. Acesso em: 01/03/2019.

FURIS, V. C. S.; SILVA, V. H. X. N. da; HOELZ, J. C. A importância da educação corporativa e da aprendizagem contínua no setor público: Um estudo sobre a escola judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 7, p. e318 –, 2024. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/189/148. Acesso em: 9 nov. 2024.

GOVERNO FEDERAL. Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil). **Imprensa Nacional**, 2001. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/governo-aberto. Acesso em: 9 nov. 2024.

GOVERNO FEDERAL. Padrões de Acessibilidade Digital (e-MAG). **Imprensa Nacional**, Brasília, 2007.

GOVERNO FEDERAL. Programa Sociedade da Informação. **Imprensa Nacional**, Brasília, 2000. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/governo-aberto. Acesso em: 9 nov. 2024.

HIATT, J. **ADKAR**: A Model for Change in Business, Government and Our Community. oveland, CO: Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: Trabalho Remoto no Brasil. Rio de Janeiro, 2023a. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022. Acesso em: 20 dez. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais 2022. Rio de Janeiro, 2023b. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022. Acesso em: 9 nov. 2024.

JUCEMS. Decreto nº 16.243, de 4 de agosto de 2023. **Mato Grosso do Sul Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, 2023. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11361_22_12_2023.

LIMA, C. C. G. G.; FREIRE, M. M. **A experiência de participar de reuniões pedagógicas para coordenadores nos ambientes presenciais e digitais**. 2011. Dissertação (Mestrado) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/13514.

LIMA, S. L. de *et al.* GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, REPAE, v. 9, n. 3, 2023a. Disponível em: file:///C:/Users/ezequ/Downloads/358+-+Texto+do+artigo+em+Portugu%C3%AAs%20(1).pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

LIMA, S. L. de *et al.* Gestão por competência em instituições federais de ensino superior. **REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, REPAE, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 71 – 85, 2023b. ISSN 2447-6129. Disponível em: https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/358. Acesso em: 9 nov. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993. **Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Dezembro 1993.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 6.167, de 19 de dezembro de 2023. **Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, dezembro 2023. Disponível em: https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/7542e116186caf5704258a8b00565188?OpenDocument. Acesso em: 9 nov. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **MS Digital**: Transformação Digital e Acesso aos Serviços Públicos em Mato Grosso do Sul. [S.l.], 2023. Disponível em: https://www.msdigital.ms.gov.br/. Acesso em: 9 nov. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Resolução TCE/MS nº 210, de 28 de fevereiro de 2024. **Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul Diário Oficial Eletrônico**, Campo Grande,

2024. Disponível em: https://portal-services.tce.ms.gov.br/portal-services/files/arquivo/nome/25828/f80cb9449121cc0a2382961c477acf0c.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. SAD nº 171, de 25 de setembro de 2023. **Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul normatiza o teletrabalho dos servidores da JUCEMS.**

MATO GROSSO DO SUL. SAD nº 192, de 1º de novembro de 2024. **Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul Estabelece critérios para adesão e permanência no regime de teletrabalho.**, 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE-MS). **Resolução TCE/MS nº 205, de 13 de dezembro de 2023**, 2023. Disponível em: https://portal-services.tce.ms.gov.br/portal-services/files/arquivo/nome/25253/952d9b00ea7a550afa72f6d2f46fcbdf.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

MESSENGER, J. *et al.* **Working anytime, anywhere**: The effects on the world of work. Luxembourg, 2017. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work. Acesso em: 9 nov. 2024.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. T. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 29, n. 3, p. 1321 – 1339, 2006.

NILLES, J. M. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, Outubro 1975.

NOGUEIRA FILHO, J. de A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274 – 296, abr/jun 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5519/1/O%20teletrabalho%20como%20indutor%20de%20aumentos%20de%20produtividade%20e%20da%20racionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20custos%20-%20uma%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20emp%C3%ADrica%20no%20Minist%C3%A9rio%20da%20Justi%C3%A7a%20e%20Seguran%C3%A7a%20P%C3%BAblica.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

OIT; OMS. **Teletrabalho saudável e seguro**: resumo técnico. Genebra, 2021. 1 – 32 p. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977. Acesso em: 9 nov. 2024.

OLIVEIRA, G. P. de. ANÁLISE DO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS NOS ANOS DE PANDEMIA DE COVID-19 - 2020 E 2021 COM FOCO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. **epositorio.ufmg.br**, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/69357/1/dissertac%CC%A7a%CC%83o%20%20Gilma%20versao%2017%2005%2024.pdf. Acesso em: 20 dez. 2024.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. C. de; SIQUEIRA, A. S.; LIMA, A. K. Transformações no clima organizacional do TCE-AM com a implementação do teletrabalho pós-pandemia. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 71, n. 61, p. 01 – 21, 2024. Disponível em: file:///C:/Users/ezequ/Downloads/Delos+094.pdf. Acesso em: 20 dez. 2024.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia Científica**: Um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração. Catalão, GO, 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdfâĂŃ. Acesso em: 9 nov. 2024.

PALOSCHI, A. **ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A PRÁTICA DO TELETRABALHO POR SERVIDORES PÚBLICOS**: DIRETRIZES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS. 2022. 159 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/27610/1/aspectosinfluenciampraticateletrabalho.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

PATINI, A. de C. G.; NOGUEIRA, A. J. F. M. **O trabalho remoto e os desafios dos gestores**. 2011. Dissertação (Mestrado) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/984.

PGDI. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025. **UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)**, Dourados, MS, 2021–2025. Disponível em: http://www.uems.br/. Acesso em: 9 nov. 2024.

REIGERT, B. L. **Qualidade de vida no teletrabalho: uma análise da perspectiva de trabalhadores de empresas do setor de TI**. 2023. Monografia (Curso de Graduação em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/266750/001177995.pdf?sequence=1. Acesso em: 9 nov. 2024.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. Nova York: Free Press, 2003. 576 p.

SANTOS, S. V. dos. **Teletrabalho: repensando as relações de trabalho e o direito à desconexão**. 2023. Monografia (FACULDADE DE DIREITO - FADIR) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Disponível em: https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/7740. Acesso em: 9 nov. 2024.

SCUDELER, M. A.; TASSONI, E. C. M. A educação a distância como estratégia de captação de alunos após a redução da oferta do Fies. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 28, p. e023007 – e023007, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/HB77JwX6yxHqGM4LR5mW9Db/abstract/?lang=pt&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.

SENADO FEDERAL. **Pandemia aumenta o número de brasileiros com experiência em teletrabalho**. Brasília, 2020. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacaodatasenado?id=pandemia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho. Acesso em: 9 nov. 2024.

SERPA, S. A. F. de A. **Efeitos dos investimentos em TIC e do regime de trabalho no desempenho dos Tribunais Regionais Federais durante a pandemia do SARS-CoV-2**: uma abordagem institucional. 2024. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília. Disponível em: https://icts.unb.br/jspui/handle/10482/50227. Acesso em: 20 dez. 2024.

SILVA, A. D. A. F. *et al.* ATELETRABALHO E PANDEMIA DE COVID-19: ASPECTOS JURÍDICOS E REPERCUSSÕES NO DIREITO TRABALHISTA BRASILEIRO. **International Contemporary Management Review**, 3ª ed. Lisboa /Portugal:, volume 5, n. 3, p. e200 – e200, 9 2024. Disponível em: https://icmreview.com/icmr/article/view/200/121. Acesso em: 20 dez. 2024.

SILVA, L. C. P. D.; LARAICH, O. A. R. O EXERCÍCIO DA SUPERVISÃO NO REGIME DE TELETRABALHO THE EXERCISE OF SUPERVISION IN THE TELEWORK REGIME. **repositorio.pucgoias**, 2021. Disponível em: https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2795/1/TCC%20-%20LEONARDO%20TRABALHO%20FINAL-%2011.12.21.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

SILVA, M.; SILVA, M.; PACHECO, B. C. S. TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 11, p. e6783 – e6783, 2024. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6783. Acesso em: 9 nov. 2024.

SILVA, V. G. da *et al.* **A GESTÃO DO TELETRABALHO**. 2014. Dissertação (Mestrado) — Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: http://tede.metodista.br/jspui/handle/jspui/5877.

SIMÕES, L. G. G. *et al.* **Gestão de pessoas para melhoria do serviço público**. 2001. Dissertação (Mestrado). Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/3333.

SOARES, C. A. D. S. **DIREITO DIGITAL - COMPONENTE CURRICULAR OBRIGATÓRIO NA GRADUAÇÃO DE DIREITO: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS BRASILEIRAS**. 2021. Monografia (CURSO DE DIREITO) — UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN. Disponível em: https://repositorio.apps.uern.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/339/1.%20CARLOS%20ALBERTO%20DE%20SOUZA%20SOARES%20-%20MONOGRAFIA%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 dez. 2024.

SOUZA, A. A. de. **DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL AO TRABALHO UBERIZADO: CONDIÇÕES, LUTAS E ALTERNATIVAS**. 2023. Monografia (Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS)) — UNESP-Franca, FRANCA. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/8429a2c3-b37c-4faa-b023-aa842d955fab/content. Acesso em: 20 dez. 2024.

SOUZA, J. A. de; COSTA, P. V. **O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador**. 2024 — Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21494?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.

TCU. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. 2020. Brasília: Tribunal de Contas da União. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

VALENTIM, M. E. C. *et al.* Mapeamento bibliométrico do impacto da transformação digital na gestão de recursos humanos: um estudo na base de dados Web of Science. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, Secretariado Executivo, São Paulo, v. 14, n. 7, p. 11575 – 11588, 2023. ISSN 2178-9010. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2492. Acesso em: 20 dez. 2024.

VAZ, D.; FOSSATTI, P. Gestão universitária em tempos de pandemia: decisões ágeis adotadas por uma Instituição de Ensino Superior. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n.

número 59, p. 137 – 148, 2021. Disponível em: https://svr-net20.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/3527/1/30-af-Ibero-ebook.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 9 nov. 2024.

VEIGA, Y. M. **Teletrabalho e qualidade de vida**: a percepção do sujeito no serviço público distrital. 2023. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) — Universidade de Brasília (UnB). Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/49366. Acesso em: 20 dez. 2024.

VELASCO, S. M. V. de. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório**: preditores da sobrecarga percebida por servidores públicos brasileiros. 2023. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) — Universidade de Brasília (UnB). Disponível em: https://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/49486/1/2023_SimoneMariaVieiraDeVelasco_DISSERT.pdf. Acesso em: 20 dez. 2024.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133 – 162, 2021. ISSN 2357-8017. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938. Acesso em: 9 nov. 2024.

WOODWARD, J. **Industrial Organization**: Theory and Practice. Londre: Oxford University Press, 1965.

Apêndices

The Work Design Questionnaire (WDQ)

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal ofApplied Psychology, 91,* 1321-1339.

General Survey Instructions

The purpose of this survey is to learn more about the characteristics of different jobs. It is part of a larger research project I am conducting on work design.

Please respond as accurately and honestly as possible. There are no right or wrong responses. For each question, choose the response option on the scale that best corresponds to your opinion. The survey should take less than 15 minutes.

The survey is confidential to ensure candid responses. No individual data will be reported back to the organization. All responses will be grouped and a feedback report will be created across all participants. I will retain all completed surveys.

Your judgments are very important to this process. If you have any questions, feel free to contact me at [insert contact information]. Thank you for your help.

Specific Instructions and Response Scale

The questions in this section concern characteristics of the job itself. Using the scale below, please indicate the extent to which you agree with each statement. Remember to think only about your job itself, rather than your reactions to the job.

1 = Strongly Disagree
2 = Disagree
3 = Neither Agree nor Disagree
4 = Agree
5 = Strongly Agree

Final Set of Items for the Work Design Questionnaire (WDQ) by Dimension

Task Characteristics

Autonomy

Work Scheduling Autonomy

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work.
2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.
3. The job allows me to plan how I do my work.

Decision-Making Autonomy

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.
2. The job allows me to make a lot of decisions on my own.
3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.

Work Methods Autonomy

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.
2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.

Task Variety

1. The job involves a great deal of task variety.
2. The job involves doing a number of different things.
3. The job requires the performance of a wide range of tasks.
4. The job involves performing a variety of tasks.

Task Significance
1. The results of my work are likely to significantly affect the lives of other people.
2. The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.
3. The job has a large impact on people outside the organization.
4. The work performed on the job has a significant impact on people outside the organization.

Task Identity
1. The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.
2. The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.
3. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.
4. The job allows me to complete work I start.

Feedback From Job
1. The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.
2. The job itself provides feedback on my performance.
3. The job itself provides me with information about my performance.

Knowledge Characteristics

Job Complexity
1. The job requires that I only do one task or activity at a time (reverse scored).
2. The tasks on the job are simple and uncomplicated (reverse scored).
3. The job comprises relatively uncomplicated tasks (reverse scored).
4. The job involves performing relatively simple tasks (reverse scored).

Information Processing
1. The job requires me to monitor a great deal of information.
2. The job requires that I engage in a large amount of thinking.
3. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.
4. The job requires me to analyze a lot of information.

Problem Solving
1. The job involves solving problems that have no obvious correct answer.
2. The job requires me to be creative.
3. The job often involves dealing with problems that I have not met before.
4. The job requires unique ideas or solutions to problems.

Skill Variety
1. The job requires a variety of skills.
2. The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.
3. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.
4. The job requires the use of a number of skills.

Specialization
1. The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.
2. The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.
3. The job requires very specialized knowledge and skills.
4. The job requires a depth of knowledge and expertise.

Social Characteristics

Social Support
1. I have the opportunity to develop close friendships in my job.
2. I have the chance in my job to get to know other people.
3. I have the opportunity to meet with others in my work.
4. My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.
5. People I work with take a personal interest in me.

6. People I work with are friendly.

Interdependence

Initiated Interdependence

1. The job requires me to accomplish my job before others complete their job.
2. Other jobs depend directly on my job.
3. Unless my job gets done, other jobs cannot be completed. Received Interdependence
1. The job activities are greatly affected by the work of other people.
2. The job depends on the work of many different people for its completion.
3. My job cannot be done unless others do their work.

Interaction Outside Organization

1. The job requires spending a great deal of time with people outside my organization.
2. The job involves interaction with people who are not members of my organization.
3. On the job, I frequently communicate with people who do not work for the same organization as I do.
4. The job involves a great deal of interaction with people outside my organization.

Feedback From Others

1. I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance.
2. Other people in the organization, such as managers and coworkers, provide information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.
3. I receive feedback on my performance from other people in my organization (such as my manager or coworkers).

Work Context

Ergonomics

1. The seating arrangements on the job are adequate (e.g., ample opportunities to sit, comfortable chairs, good postural support).
2. The work place allows for all size differences between people in terms of clearance, reach, eye height, leg room, etc.
3. The job involves excessive reaching (reverse scored).

Physical Demands

1. The job requires a great deal of muscular endurance.
2. The job requires a great deal of muscular strength.
3. The job requires a lot of physical effort.

Work Conditions

1. The work place is free from excessive noise.
2. The climate at the work place is comfortable in terms of temperature and humidity.
3. The job has a low risk of accident.
4. The job takes place in an environment free from health hazards (e.g., chemicals, fumes, etc.).
5. The job occurs in a clean environment.

Equipment Use

1. The job involves the use of a variety of different equipment.
2. The job involves the use of complex equipment or technology.
3. A lot of time was required to learn the equipment used on the job.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Convidamos Vossa Senhoria a participar da pesquisa “Proposta de plano de ação para a eventual implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) na concepção dos servidores que trabalham na parte administrativa", desenvolvida por Ezequiel Arce de Oliveira, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação do Professor Doutor Marcelo Ribeiro Silva. O objetivo central do estudo, realizado pelo mestrando ora mencionado, consiste em realizar um mapeamento sobre a situação de uma eventual implementação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, com o intuito de indicar uma proposta de Manual de Orientação para Implantação do teletrabalho da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Esclarecemos a Vossa Senhoria que, embora sua participação seja voluntária, é de fundamental importância a sua colaboração. É importante esclarecer ainda que estão resguardadas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, bem como qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa; os dados serão armazenados em local seguro. Além disso, a qualquer momento, durante ou após a pesquisa, Vossa Senhoria poderá solicitar, do pesquisador, informações sobre o estudo. O pesquisador e seu orientador podem ser contactados, respectivamente, pelos e-mails: ezequiel.oliveira@uems.br e marcelo.ribeiro@ufms.br.

A sua participação consistirá em responder ao formulário seguinte composto por afirmativas, expressando seu grau de concordância com cada uma delas. O tempo estimado para responder à pesquisa é de 5 minutos. O questionário será lido apenas pelo pesquisador e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por cinco anos.

É mister nossa preocupação com os riscos desta pesquisa que será realizada em um ambiente virtual, por isso, visando mitigar ameaças como vazamento de informações, pesquisas que possam identificar os participantes e as respostas fornecidas por eles, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação. Os dados, após coletados e compilados, serão excluídos dos bancos de dados digitais e serão manipulados somente via softwares de estatística, ou seja, globalmente, sem conter as respostas fornecidas individualmente. O benefício relacionado à sua colaboração nesta pesquisa é contribuir para a elaboração de um Manual de Orientação para Implantação do teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Segundo Moraes e Borges-Andrade (2012), o teletrabalho é caracterizado como a modalidade na qual o trabalho é realizado fora do espaço físico tradicional da organização, utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação para facilitar a execução das atividades profissionais.

Esclarecemos que esta pesquisa, por se tratar de um estudo de opinião sobre tarefas rotineiras e não envolver a coleta de dados sensíveis ou identificáveis, dispensada de avaliação pelo Comitê de Ética, conforme as diretrizes da Resolução CNS nº 510/2016.

Esclarecemos ainda que este programa é uma iniciativa do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, por meio da Fundação Escola de Governo de MS, em convênio com a UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul).

Atenciosamente,

Ezequiel Arce de Oliveira
Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: ezequiel.oliveira@uems.br

Marcelo Ribeiro Silva

Professor Doutor
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: marcelo.ribeiro@ufms.br

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
( ) Concordo que fui informado sobre os objetivos e procedimentos deste estudo.
( ) Concordo em participar voluntariamente deste estudo.
( ) Concordo com a publicação anônima dos dados coletados neste estudo.
( ) Entendo que posso desistir da participação a qualquer momento, sem prejuízo.
( ) Concordo que meus dados serão usados exclusivamente para fins de pesquisa.
( ) Concordo com a publicação anônima dos dados em publicações e eventos científicos.

Seção 1: Informações Pessoais
Qual é o seu cargo ou função na UEMS?
( ) Técnico(a) Nível Superior
( ) Assistente Técnico de Nível Médio
( ) CCA
( ) Função de Confiança Privativa
Quanto tempo de serviço na UEMS?
( ) Até 3 anos
( ) De 3 a 10 anos
( ) De 10 a 15 anos
( ) De 15 a 20 anos
( ) De 20 a 25 anos
( ) Mais de 25 anos
Unidade Universitária (UU) de lotação:
( ) Dourados
( ) Amambai
( ) Aquidauana
( ) Campo Grande
( ) Cassilândia

( ) Coxim
( ) Glória de Dourados
( ) Ivinhema
( ) Jardim
( ) Maracaju
( ) Mundo Novo
( ) Naviraí
( ) Nova Andradina
( ) Paranaíba
( ) Ponta Porã
Qual é o seu gênero?
( ) Feminino
( ) Masculino
( ) Prefiro não dizer
Qual sua idade? (em anos)
( ) Até 30 anos
( ) Entre 31 e 40 anos
( ) Entre 41 e 50 anos
( ) Entre 51 e 60 anos
( ) Entre 61 e 70 anos
( ) A partir de 71 anos
Qual sua escolaridade?
( ) Ensino Fundamental
( ) Ensino Médio

( ) Graduação
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado
( ) Pós-doutorado
Seção 2: Experiência e Condições de Trabalho
1) **O seu trabalho exige alto nível de concentração e foco?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
2) **O seu trabalho exige interação frequente com colegas e alunos?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
3) **Você utiliza ferramentas digitais e tecnologias da informação no seu trabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
4) **Você se sente confiante para realizar o seu trabalho de forma remota utilizando ferramentas digitais e tecnologias da informação?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
5) **Você possui um bom acesso à internet fora do seu local de trabalho?**
( ) Sim | ( ) Não | ( ) Um pouco | ( ) Não se aplica
Seção 3: Motivação para Aderir ao Teletrabalho
1) **Eu trabalho em equipe e colaboro com meus colegas para realizar o meu trabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente

2) **A comunicação e a colaboração com os meus colegas de equipe seriam eficientes no teletrabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
3) **Eu me sinto conectado à minha equipe e aos meus colegas mesmo trabalhando de forma remota?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
4) **Eu sinto que recebo apoio e colaboração dos meus colegas de trabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
5) **Acredito que receberia o mesmo nível de apoio e colaboração dos meus colegas no teletrabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
Seção 4: Organização e Produtividade
1) **Você acredita que conseguiria manter a mesma carga de trabalho do presencial no remoto?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
2) **Você consegue organizar seu dia a dia de maneira eficaz para cumprir todas as suas atividades e responsabilidades no trabalho?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
3) **Você consegue cumprir os cronogramas que são passados a você pelos superiores?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente

4) **Você tem ou teria um ambiente de trabalho adequado em casa para realizar o seu trabalho de forma remota?**
1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo Parcialmente | 3 = Concordo Parcialmente | 4 = Concordo Totalmente
Seção 5: Desafios e Oportunidades do Teletrabalho
1) **Em sua opinião, quais seriam os principais desafios da implementação do teletrabalho na UEMS?** *(Marcar até três opções)*
( ) Comunicação e Colaboração
( ) Gestão de Tempo e Produtividade
( ) Cultura Organizacional
( ) Segurança da Informação
( ) Apoio e Formação dos Servidores
( ) Saúde Mental e Bem-Estar
( ) Digitalização
2) **Em sua opinião, quais seriam as principais oportunidades da implementação do teletrabalho na UEMS?** *(Marcar até três opções)*
( ) Maior Flexibilidade e Satisfação dos Servidores
( ) Redução de Custos Operacionais
( ) Atração de Talentos
( ) Maior Produtividade
( ) Sustentabilidade e Impacto Ambiental
( ) Fortalecimento da Cultura Digital
( ) Qualidade de Vida

3) **Em uma eventual implementação do teletrabalho na UEMS, qual ou quais modalidades de teletrabalho você acredita que seriam as melhores opções?** *(Marcar até três opções)*
( ) Teletrabalho Integral
( ) Teletrabalho Híbrido
( )Teletrabalho por Adversidade
( ) Teletrabalho por Projeto
( ) Teletrabalho por Demanda
( ) Teletrabalho Ocasional
( ) Teletrabalho para Aumento de Produtividade
4) **Você teria interesse em participar de um regime de teletrabalho, caso fosse implementado na UEMS?**
( ) Sim | ( ) Não
5) **Caso sua resposta para a pergunta anterior seja "Sim", por favor, explique o que te motiva a participar de um regime de teletrabalho.** *(Campo aberto para resposta)*
6) **Em uma eventual implementação do teletrabalho, se houver um programa de desempenho, você aceitaria participar do programa como requisito para poder trabalhar de forma online?**
( ) Sim | ( ) Não
Seção 6: Expectativas
1) **Você apoia a eventual implementação do teletrabalho na universidade?**
( ) Totalmente | ( ) Parcialmente | ( ) Neutro | ( ) Pouco | ( ) Nada
2) **Quais fatores a universidade deveria priorizar para o sucesso do teletrabalho?**
( ) Melhorar o suporte técnico ( ) Fornecer equipamentos adequados ( ) Treinamentos para gestão de tempo e produtividade ( ) Políticas claras de horário e metas ( ) Incentivar a cultura do teletrabalho ( ) Maior comunicação entre os setores ( ) Investimentos em sistemas e ferramentas digitais
Seção 8: Impacto no Desempenho e Resultados
1) **Como você espera que uma eventual implementação do teletrabalho influencie seu desempenho geral nas suas funções?**
( )Melhorará consideravelmente | Melhorará moderadamente | Não fará diferença | Prejudicará

um pouco | Prejudicará consideravelmente
2) **Em sua opinião, o teletrabalho traria benefícios para o seu desempenho e produtividade no trabalho? Justifique sua resposta.** *(Campo aberto para resposta)*
( ) Totalmente a favor | ( ) Parcialmente a favor | ( ) Neutro | ( ) Parcialmente contra | ( )Totalmente contra
Seção 7: Política e Cultura Organizacional
1) **Você acredita que a cultura organizacional da universidade apoia a implementação do teletrabalho?**

ANEXO – Transcrição de amostras representativas das respostas do questionário

As vantagens da eventual implementação do teletrabalho, na opinião dos respondentes.

Acredito que sim, em casa **não terá interrupções durante a jornada de trabalho**.

teletrabalho você tem **menos distrações**

concentração seria maior e teria menos interrupções.

mais **motivada** com a flexibilização dos horários de expediente

A **produtividade melhoraria** por possibilitar um **maior foco** e também porque a digitalização que vem junto ao teletrabalho agilizaria muitos processos**.**

Eu acredito que sim. Principalmente se **for implementado de forma hibrida**. Muitas vezes nos **deslocamos** para o espaço físico da instituição para realizar um trabalho que poderíamos fazer de casa. Os encontros, presencias com a equipe são importantes, mas nem sempre são necessários.

Sim, visto que **já fazemos de maneira adicional ao presencial** (não por determinação, mas por demanda dos próprios trabalhos que estou inseridos)

Primeiramente não precisar sair de casa pra fazer um trabalho que so é feito no sistema e pode ser feito da onde estivermos. **Economia de combustível** para o servidor, **diminui o risco de acidentes**, **economia para a UEMS em agua , luz ,café, material de expediente, serviços de limpeza.** etc. Mas isso so deve ser aplicado nos setores que não tem atendimento direto ao publico e alunos. Nesse caso poderia fazer um revezamento de servidores e mantendo sempre um atendimento presencial.

Sim. O teletrabalho permite **resolver problemas em qualquer horário e local**, não estando restrito ao ambiente e horários definidos.

Sim, pois, **melhoraria a qualidade de vida**, a relação trabalho e família, maior produtividade e redução de custo e tempo de deslocamento.

Para as atividades que não demandam a presença física na Universidade, o teletrabalho otimiza tempo e da **mais qualidade ao servidor**

Me sentiria **satisfeita e feliz** por não ter que **me deslocar até a cidade universitária todos os dias para realizar o meu trabalho que pode ser feito de maneira remota**. Mesmo que fosse de **maneira híbrida**, seria um grande avanço e modernização em direção a **Qualidade de Vida do Servidor, efetivamente.**

O teletrabalho melhora o **desempenho e a produtividade** ao proporcionar maior **concentração, flexibilidade de horários e redução do estresse, eliminando o deslocamento diário**. O ambiente de trabalho personalizado e o tempo extra gerado aumentam o foco e o descanso, enquanto a autonomia e a responsabilidade incentivam uma organização mais eficiente, resultando em um trabalho de melhor qualidade.

Sim, reduziria dastricamente o gasto financeiro com o transporte para a unidade, além de reduzir as horas diárias gastas de transporte casa-unidade-casa (**hoje gasto em torno de 3 horas diárias no transporte**). Com certeza **economia financeira** e de tempo refletiria numa **melhor produção no serviço**.

Acredito que sim, tirando como experiência o período de pandemia, de 2020 a 2022... Não teria o **desgaste do transporte para ir de casa a Universidade,** o que eu por usar transporte publico **gasto em média 1h30min para ir e mais 1h30min** para voltar em casa. Entendo que alguns setores dificilmente conseguiriam implantar trabalho remoto de forma que preservasse a eficiência das atividades. Porém, outras atividades internas pode ser uma experiência produtiva.

Sim, o trabalho remoto traz uma maior flexibilidade para o servidor, alimentação mais saudável e se **for implementado metas**, ele poderá desenvolver seu trabalho no conforto do seu lar, com internet de qualidade, **sem necessidade do deslocamento até a unidade**, que é fora da cidade e somente é feito por carro/moto particular ou ônibus conveniado pela UEMS em horários

preestabelecidos (demanda tempo para ir e voltar até os pontos de ônibus). Tenho uma filha de 10 meses, meu horário é meticulosamente calculado, trabalhar de casa **me traria um pouco mais de leveza**.

Com certeza, porque teria um **ambiente calmo para me concentrar nos processos do meu trabalho**, não haveria interrupção por conta do atendimento ao público, não haveria interferência na ordem das demandas de atendimento do serviço, uma vez que trabalharia por solicitações via e-mail e WhatsApp. Muitas vezes somos interrompidos para fazer algo imediatamente porque a pessoa está pedindo pessoalmente.

Com certeza sim. Porque o **importante é entregar o trabalh**o, isto é, **atingir a meta**. E como sou favorável ao teletrabalho ficaria muito feliz e isso com certeza impactaria de forma mais positiva no meu trabalho porque sou bem colaborativa com a equipe, meu chefe se comunica de forma eficaz e isso gera os excelentes resultados. Além do mais, a **equipe da qual faço parte, é muito entrosada**, somos muito parceiros uns dos outros e isso facilita o trabalho de toda equipe.

Benefício de **economizar com a gasolina e alimentação**, e maior conforto.

Com certeza pois não teria que me estressar com horário de chegada e também com **trânsito e transporte até a Unidade.**

Sim, trabalho administrativo requer muitas vezes atenção, com muita movimentação nos setores, em alguns dias afeta a produtividade.

Os benefícios seriam em razão da **melhoria da qualidade de vida do servidor**, considerando-se o tempo de deslocamento até a Unidade poderia ser aproveitado para resolver questões pessoais ou para **maior convivência com familiares** ou, ainda, em relação a economia nos gastos para manutenção dos servidor na Unidade, tendo em vista o consumo de combustível e alimentação nos locais de trabalho distantes dos centros urbanos. Ainda, nesse sentido, contribuiria para a redução da poluição ao deixar de utilizar veículos constantemente bem como colaboraria para melhoria da mobilidade reduzindo o fluxo de carros nas vias de acesso.

Tenho certeza que sim, pois contribuiria para um **maior foco e concentração no trabalho**, proporcionando maior produtividade**.**

sim. **O bem estar e o emocional** contam como benefícios do trabalho

Sim, pois o desgaste com organização pessoal e recursos para locomoção seria bem menor. Sendo assim posso manter uma **rotina mais saudável**.

Sim, uma vez que o **tempo de deslocamento** para o trabalho passa a ser utilizado para a realização do trabalho, diminuindo o desgaste do deslocamento

e os custos, o que tende a gerar uma melhor sensação de bem estar. Estudos na área do trabalho apontam para um **aumento da produtividade** em funcionários "felizes".

Sim. O teletrabalho incentivaria minha produção, pois diminuiria o gasto de tempo em trânsito até a unidade universitária e o cansaço com as viagens diárias de ida e volta. Todo o tempo gasto poderia ser usado em trabalho, que seria prestado com melhor qualidade, pois o cansaço e desgaste com as viagens diárias seriam eliminados. Além disso, poderia ter **mais contato familiar, convivendo mais com meus filhos**, participando da educação e do desenvolvimento, não precisando me ausentar diariamente do convívio com eles, delegando sua criação, permitindo uma maior satisfação que será revertida na qualidade do trabalho prestado.

[....] demanda alta concentração, um ambiente calmo e silencioso, o que nem sempre é propiciado no espaço da universidade, devido à alta circulação de pessoas (alunos, professores e outros funcionários do administrativo) e aos ruídos provocados por aparelhos utilizados na limpeza (cortador de grama, soprador de folhas e afins) e manutenção do prédio. Esses ruídos, pessoas conversando e situações do gênero já dificultaram (ou, até mesmo, impossibilitaram) meu trabalho inúmeras vezes. A experiência no trabalho remoto (na época da pandemia de covid-19) me permitiu notar que minha produtividade é muito melhor no teletrabalho, entregando um trabalho de **maior qualidade** (pois feito com mais atenção e concentração) em **menor tempo**.

Sim, traria maior comodidade ao servidor e uma **redução de custos operacionais**, além de disponibilizar salas para oferta de novos cursos.

Sim, pois preciso de **concentração** e muitas pessoas entram na sala a todo o momento e tiram o foco do trabalho da equipe.

Sim totalmente, pois tenho uma carga de cadastros online que precisam de concentração e tempo de pesquisas online que o trabalho presencial não me proporcionam, sendo remoto, teria a concentração e silêncio para efetivar os cadastros na plataforma Sucupira da CAPES, por exemplo, além de **economizar o tempo precioso de deslocamento**

Sim pois consigo relizar e cumprir minhas tarefas de modo satisfatório na forma remota, o que ocasionaria em uma **redução de custos para a Universidade**.

Sim, pois ficarei menos cansada por **não pegar transito.**

Dentre outros, aponto que o teletrabalho oferece maior autonomia sobre o horário de trabalho, permitindo que o servidor escolha os momentos mais

produtivos do dia para realizar suas tarefas. Também, eliminar o **tempo gasto no trânsito** pode aumentar o tempo útil para trabalho ou descanso, resultando em mais disposição.

Sim, teria mais mobilidade para pesquisas e implementação de conhecimento. Mais suporte para desenvolver **inovação no setor que trabalho** [ ].

Sim. Menos estresse, **menos tempo se deslocando**, tudo isso vai ajudar a melhorar o desempenho e a produtividade doa servidores

Sim, pois em casa, por exemplo, **possuo duas telas para trabalhar com muitas abas**, o que acontece muito na pós-graduação

Sim, um regime de teletrabalho me permitiria flexibilizar a minha jornada de trabalho, reduzindo o **stress com deslocamento** e possibilitando que eu trabalhe a qualquer hora e em qualquer lugar. Esse tipo de trabalho permite que **os resultados sejam o foco e não as horas despendidas pelo trabalhador**, o que aumenta de maneira considerável a produtividade, melhorando ao mesmo tempo a qualidade de vida do trabalhador porque facilita a conciliação entre a vida profissional e a pessoal.

sim, o tempo que perco me deslocando até a unidade universitária (cerca de 12 km para ir e 12 km para voltar) já justificaria a implementação do teletrabalho. Flexibilidade para ter um horário de trabalho que concilia com as obrigações de **levar meu filho nas terapias**.

Sim, acho que não mudaria o desempenho e nem a produtividade.....fizemos esse "teste" durante a pandemia e conseguimos nos organizar e realizar nossos trabalhos **sem nenhum incidente.**

Como meu trabalho é em secretaria acadêmica, acredito no **teletrabalho híbrido** com dias específicos para atendimento. Entendo que seja importante o contato com alunos e professores, mas o teletrabalho poderia beneficiar no desenvolvimento de processos internos do setor.

Sou bastante dedicada e procuro me esforçar pra entregar o melhor resultado, mas acredito que encontraria mais facilidade ao desempenhar meu trabalho diário. Por trabalhar na **zona rural**, o **desgaste causado pelo deslocamento até à Unidade** seria um ponto bastante considerável à favor da implementação do trabalho remoto. Vejo também uma possibilidade de aumento do foco e menos interrupção, conseguindo atingir as metas com mais rapidez e aumentando a minha produtividade.

Desvantagens de uma eventual implementação do teletrabalho

na opiniao dos respondentes

O tele trabalho realizado durante a pandemia foi muito complicado. Éramos **acionados em qualquer horário do dia.**

Não, somente ocorrerá a **regularização desta forma de trabalho**. O desempenho e a produtividade mantém no presencial e no remoto

Depende, se houver **planejamento na implementação** haverá benefícios, se não provavelmente prejudicará a execução dos processos.

em partes seria bom, mas o atendimento ao público ainda é presencial, seria preciso **dividir o horário**, para ser produtivo e eficiente.

Traria poucos benefícios pois a universidade ainda não dispõe de estrutura e política organizacional para **gerir o teletrabalho**, ao menos no presente momento.

não.

O teletrabalho prejudicará as atividades pois os procedimentos não foram pensados para o online. O contato com professores e alunos fica bem prejudicado e não quero usar **meu whats app pessoal para trabalhar.**

Traria maléfico

No desempenho diretamente talvez não houvesse benefícios, pois o trabalho seria feito com a mesma seriedade como é feito hoje, o que facilitaria seriam as condições de como o trabalho seria feito.

Acredito que não traria alterações significativas. Meu trabalho exige o contato direto com os acadêmicos. Mesmo que parte de minhas atividades possam ocorrer de forma remota, penso que minhas ações **são mais efetivas no atendimento presencial**.

Não . Uma vez que estou num cargo de [....], acho que o mesmo me traria muitas preocupações, uma vez que não há preparo para executar todo o trabalho online.

Não. Coloco como principal motivo falta de infraestrutura/ambiente adequado no teletrabalho (ambiente climatizado, computador - e não notebook, cadeiras e mesas mais adequadas) e também no que se refere à **saúde mental**.

Sugestões de Plano de Ação para uma Eventual Implementação do Teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Ezequiel Arce de Oliveira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Marcelo Ribeiro Silva, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública
.

CAMPO GRANDE/MS
2025

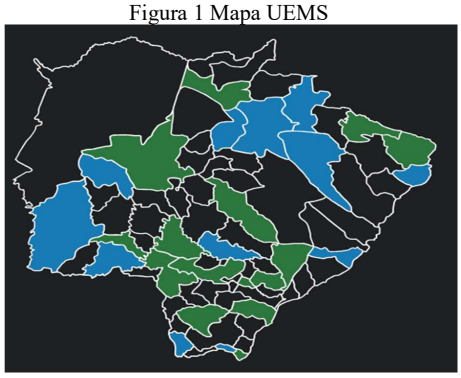
Resumo:

O teletrabalho surge como uma estratégia para modernizar a gestão de pessoas na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), visando à melhoria do ambiente organizacional e ao aumento da eficiência nas atividades administrativas. Este plano de ação propõe oferecer à gestão da UEMS alternativas para uma eventual implementação do teletrabalho, considerando diretrizes de infraestrutura, capacitação e acompanhamento de desempenho. As intervenções sugeridas buscam adaptar a instituição às demandas contemporâneas de flexibilidade, mantendo o comprometimento e a satisfação dos servidores, em sintonia com a realidade organizacional da UEMS..

A UEMS:

Localizada no Estado de Mato Grosso do Sul, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) foi criada em 1993, pela Lei Estadual nº 1.051. Atualmente, a UEMS conta com sua administração central (Reitoria) e 15 unidades universitárias distribuídas em várias cidades do estado, visando proporcionar educação pública de qualidade. A universidade se destaca pela integração entre ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento regional e o acesso ao ensino superior por meio de uma formação comprometida com as demandas locais e com o avanço científico e tecnológico.

Figura 1 Mapa UEMS



Fonte: UEMS (2024)

O público-alvo deste Plano de Ação são:

Os Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), incluindo servidores com cargo em comissão ou função de confiança cujas atividades sejam elegíveis para o teletrabalho, são regulamentados pela Lei Nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021, Lei Nº 6.162, de 19 de dezembro de 2023, e Lei Nº 1.102, de 10 de outubro de 1990. Esses cargos e suas descrições estão definidos nas respectivas leis, que especificam as atividades a serem desempenhadas, incluindo funções de apoio administrativo e técnico nas diversas áreas da UEMS. Os profissionais técnicos também desempenham funções de assessoramento nas atividades-fim da instituição, abrangendo ensino, pesquisa e extensão.

Descrição da Situação-Problema:

Durante a pandemia de COVID-19, o trabalho remoto emergiu como uma solução essencial para manter as atividades organizacionais em diversos setores, incluindo o público. Segundo Rosenfield e Alves (2012), o trabalho remoto, ou teletrabalho, é definido como o desempenho de atividades laborais fora das dependências físicas da organização, mediado por tecnologias de informação e comunicação (TIC). Essa modalidade permite que o trabalho seja realizado a partir de qualquer local, desde que se disponha dos recursos tecnológicos adequados.

A popularização das TICs expandiu as possibilidades de teletrabalho, tornando-o mais acessível e viável para um número maior de organizações e setores, conforme Rocha e Amador (2018). No setor público, essa tendência ganhou força durante a pandemia, impulsionada pela necessidade de distanciamento social, e se mostra uma oportunidade de modernização da gestão. No entanto, embora o teletrabalho ofereça benefícios, como flexibilidade e otimização de recursos, ele também apresenta desafios, especialmente em termos de gestão de pessoas e regulamentação.

Para organizações como a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), a implementação do teletrabalho traz uma série de questionamentos sobre as condições necessárias para que a prática seja sustentável e vantajosa tanto para a instituição quanto para seus servidores. Rocha e Amador (2018) destacam que o teletrabalho pode gerar dificuldades no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de possíveis impactos na saúde mental dos trabalhadores e em sua percepção de desenvolvimento profissional.

A percepção dos servidores em relação ao teletrabalho, conforme conceituado por Robbins, Judge e Sobral (2010), influencia diretamente seu comportamento, produtividade e satisfação. Portanto, entender essa percepção é crucial para a UEMS, pois permitirá embasar decisões que favoreçam tanto o bem-estar dos servidores quanto a produtividade organizacional, garantindo que a modalidade de trabalho remoto seja implementada de forma que maximize os benefícios para ambas as partes.

A UEMS, ao considerar a implementação do teletrabalho, busca alavancar ganhos de eficiência, qualidade de vida e adaptabilidade para seus servidores, alinhando-se às diretrizes legais e às práticas de gestão pública mais modernas.

O Plano de Ação

A partir da pesquisa realizada com os servidores Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), incluindo aqueles em cargos de comissão ou com funções de confiança cujas atividades sejam elegíveis para o teletrabalho, e embasada nas Teorias de Adoção de Inovações Tecnológicas, especialmente na Teoria da Difusão de Inovações, buscou-se criar um plano de ação para a implementação do teletrabalho utilizando a ferramenta 5W2H.

5W2H	Descrição
What (O quê?)	Implementação de um sistema de teletrabalho para profissionais técnicos da educação superior da UEMS, incluindo cargos comissionados e de confiança elegíveis.
Why (Por quê?)	Facilitar a adaptação à transformação digital, melhorar a satisfação e a produtividade dos servidores, além de reduzir custos operacionais, promovendo uma gestão pública moderna e eficaz.
Where (Onde?)	Na UEMS, em setores administrativos onde as atividades podem ser executadas remotamente e em conformidade com os critérios de elegibilidade.
When (Quando?)	Início do projeto-piloto em 2025, com avaliação e possível expansão até o final de 2026, ajustando conforme o feedback e os resultados iniciais.
Who (Quem?)	Equipe de gestores de recursos humanos e TI da UEMS, com suporte das lideranças dos setores e supervisão dos diretores administrativos das unidades.
How (Como?)	A implementação ocorrerá em fases, com um programa piloto que inclui: - **Ferramentas gratuitas** (Google Meet, Google Workspace) para comunicação e colaboração. - **Equipamentos pessoais** dos servidores para reduzir custos tecnológicos. - **Teletrabalho parcial** (1-2 dias semanais) para adaptação gradual. - **Capacitação oferecida pela própria UEMS:** treinamentos realizados internamente por servidores experientes, sem custos externos. - **Monitoramento e feedback** por meio de formulários gratuitos para avaliar a eficácia e produtividade.
How much (Quanto custa?)	R$ 0 – O orçamento inicial será zero, pois a UEMS utilizará ferramentas gratuitas, capacitação interna e implementará o projeto de forma gradual.

Fonte: Elaborado pelo autor.(2024).

No plano de ação desenvolvido para uma instituição pública, foi adicionado o tópico. “LIMITAÇÕES” com o objetivo de garantir que o gestor público tenha plena consciência das normas vigentes e evite possíveis responsabilizações. A conformidade legal é essencial para mitigar riscos jurídicos, e a observância das normas reforça a legitimidade das iniciativas no setor público. O plano organiza os benefícios e desafios da implementação do teletrabalho na UEMS, abordando cada aspecto de forma estruturada. No entanto, devido à natureza específica do serviço público, é necessário considerar algumas limitações, como a necessidade de manter determinados serviços presenciais, o cumprimento de regulamentações rígidas e a garantia de acessibilidade e equidade para todos os servidores.

Objetivos do Plano de Ação

1. Aumentar a satisfação dos servidores técnico-administrativos da UEMS com o teletrabalho, promovendo vantagens como flexibilidade e melhor qualidade de vida.

2. Facilitar o processo de decisão na construção de uma política de teletrabalho, auxiliando gestores a equilibrar benefícios e desafios para atender às expectativas dos servidores.

3. Possibilitar a aplicação do teletrabalho nas diferentes dimensões de satisfação, abordando tanto as vantagens, como redução de deslocamento e economia de recursos, quanto as desvantagens, como desafios de monitoramento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
1° Criação de Comitê por meio de resolução.	Formar uma equipe multidisciplinar para o projeto	RH, TI, Jurídico, Gestão, Saúde Ocupacional	UEMS (sedes administrativas)	Curto prazo	Garantir uma implementação integrada e consistente	Seleção de membros de várias áreas, reuniões regulares	Custos administrativos	Disponibilidade de membros
2° Desenvolvimento de Normas	Elaborar normas e diretrizes internas para o teletrabalho	Comitê de Gestão, Reitoria, Recursos Humanos	Sede administrativa	Curto prazo	Estabelecer regras claras e abrangentes para todos os servidores	Criação de documentos normativos, análise de políticas existentes	Custos administrativos e de consultoria	Alinhamento legal e adesão de todas as áreas
3° Comunicação e Divulgação	Informar e engajar os servidores sobre o teletrabalho	Comunicação Interna, RH	Todos os canais de comunicação da UEMS	Após criação das normas	Facilitar a compreensão e adesão às novas políticas	Divulgação por e-mails, reuniões, materiais informativos	Baixo custo	Falta de engajamento dos servidores
4° Fase Piloto	Implementar o teletrabalho em setores específicos	Comitê, setores administrativos selecionados	Setores administrativos da UEMS	Médio prazo	Testar e ajustar a implementação antes de expandir para toda a instituição	Identificação de setores piloto, monitoramento inicial, coleta de feedback	Custos de adaptação e ajustes	Resistência inicial, adequação de processos

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
5° Capacitação e Treinamento	Preparar servidores para o teletrabalho	RH, setor de TI, consultores externos	Capacitações online ou presenciais	Durante o processo de implementação	Preparar os servidores para as novas ferramentas e dinâmicas de trabalho	Cursos, workshops e suporte técnico contínuo	Custo de treinamentos e workshops	Disponibilidade dos servidores
6° Equipamentos e Infraestrutura	Providenciar equipamentos e infraestrutura necessários	Setor de TI, Administração	Nas Casas dos servidores	Durante o piloto	Prover acesso remoto eficiente e seguro	Compra de equipamentos e instalação de software de acesso remoto	Custo de aquisição de equipamentos	Limitações orçamentárias
7° Acompanhamento e Avaliação	Monitorar e avaliar o desempenho e a satisfação	RH, líderes de equipe	Setores administrativos participantes	Periódico, após o piloto	Ajustar e melhorar a implementação conforme feedback e resultados	Questionários, relatórios, reuniões de avaliação	Custo de pesquisa e análise de dados	Confiabilidade das avaliações e aceitação das métricas

PLANO DE AÇÃO								
Ordem de Prioridade Critério/Dimensão	**O que? (what?)**	**Quem? (Who?)**	**Onde? (Where?)**	**Quando? (When?)**	**Por quê? (Why?)**	**Como ? (How?)**	**Quanto custa? (How much?)**	**Limitações**
8° Reavaliação Contínua	Realizar avaliações regulares para ajustes necessários	Comitê, setores envolvidos	Sedes administrativas e setores piloto	Após a fase piloto e periodicamente	Assegurar que o teletrabalho continue atendendo às necessidades da UEMS e dos servidores	Avaliações bimestrais ou trimestrais, revisões de normas	Custos administrativos	Adaptação constante e adequação de processos
9° Ajuste Legal	Adequar as políticas às mudanças legislativas	Jurídico, Reitoria, RH	Sede administrativa	Contínuo	Manter a conformidade com a legislação vigente	Revisão periódica de normas, consulta com especialistas em legislação	Custo de consultoria jurídica	Mudanças frequentes nas regulamentações
10° Promoção da Saúde	Incentivar o bem-estar e a saúde dos servidores	Setor de RH, Saúde Ocupacional	Participação remota dos servidores	Após a implementação	Reduzir o impacto do trabalho remoto na saúde e qualidade de vida dos servidores	Programas de teleconsulta, palestras sobre ergonomia e saúde mental	Custos de programas de saúde ocupacional	Acesso limitado a serviços de saúde para alguns servidores
11° Controle de Produtividade	Estabelecer critérios de produtividade e desempenho	Supervisores, RH	Supervisão remota	Após a implementação inicial	Manter a qualidade e a eficiência dos serviços públicos	Definição de indicadores de produtividade, acompanhamento regular	Custos administrativos	Ajuste de metas e confiança nos métodos de avaliação

Proposta de Modelo de Resolução para Implementação do Projeto

Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação. RESOLUÇÃO COUNI-UEMS N.º [XXXX], de [DIA] de [MÊS] de 2024
Institui e regulamenta o Projeto Piloto de Teletrabalho na modalidade de Trabalho Híbrido na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais, em reunião ordinária realizada em [DIA] de [MÊS] de 202X, e

CONSIDERANDO:

A modificação do estatuto dos servidores públicos estaduais pela Lei n.º 6.167, de 19 de dezembro de 2023, que atualiza as modalidades de trabalho, permitindo ajustes conforme demandas institucionais;
O Decreto n.º 9.377/1999, que institui o Estatuto Geral da UEMS e estabelece diretrizes administrativas da Universidade;
A autonomia administrativa assegurada às universidades públicas pelo Art. 207 da Constituição Federal do Brasil;

Resolve:

CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Comitê de Avaliação e Acompanhamento do Regime de Teletrabalho e Trabalho Híbrido, responsável por monitorar, avaliar e propor melhorias durante o Projeto Piloto de Teletrabalho e Trabalho Híbrido na UEMS.

Parágrafo único. O Comitê será composto por representantes da PRODHS, com apoio de uma equipe multidisciplinar para análises e elaboração de relatórios periódicos sobre o desempenho do projeto.

Art. 2º Fica instituído o Projeto Piloto de Teletrabalho na modalidade de Trabalho Híbrido na UEMS, de caráter temporário, supervisionado pelo Comitê de Avaliação, conforme disposto nesta Resolução.

Art. 3º O Comitê de Avaliação e Acompanhamento será responsável por:
I. Realizar estudos sobre a viabilidade do regime de teletrabalho e trabalho híbrido na UEMS;
II. Monitorar e avaliar a execução do projeto piloto, garantindo o cumprimento dos objetivos e metas;
III. Apresentar relatório final ao COUNI com recomendações sobre a possível implementação definitiva.

Art. 4º A participação no regime de teletrabalho híbrido será voluntária, mediante solicitação do servidor, e sujeita à aprovação pela administração.

Parágrafo único. A administração poderá revogar a autorização para participação a qualquer momento, com base em critérios de conveniência, desempenho ou necessidades institucionais.

CAPÍTULO II - DOS CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO

Art. 5º Terão preferência para adesão ao teletrabalho ou trabalho híbrido os servidores que:
I. Possuam filhos ou dependentes com deficiência;
II. Possuam familiares com doenças graves que necessitem acompanhamento;
III. Tenham crianças em idade pré-escolar;
IV. Tenham idosos ou pessoas com mobilidade reduzida sob sua responsabilidade;
V. Sejam pessoas com deficiência.

Art. 6º O Projeto Piloto ocorrerá preferencialmente na modalidade de Trabalho Híbrido, admitindo-se, excepcionalmente, a modalidade de Teletrabalho Integral.

I. No Teletrabalho Integral, o servidor executará todas as atividades remotamente;
II. No Trabalho Híbrido, o servidor combinará dias de trabalho presencial e remoto, conforme definido com a chefia imediata.

Art. 7º São objetivos do teletrabalho e do trabalho híbrido:
I. Promover uma cultura de resultados e eficiência nos serviços prestados;
II. Otimizar a produtividade, a qualidade de vida dos servidores e o uso de espaços institucionais;
III. Contribuir para a sustentabilidade e a redução no consumo de recursos.

CAPÍTULO III - DA ADESÃO E RESPONSABILIDADES

Art. 8º A adesão ao regime de teletrabalho ou trabalho híbrido será voluntária, sujeita à anuência das chefias imediata e mediata, além da avaliação do Comitê, considerando:

I. Capacidade de organização, autonomia e disciplina;
II. Comprometimento com a produtividade e o cumprimento das metas;
III. Compatibilidade do teletrabalho ou trabalho híbrido com as atividades desenvolvidas.

Art. 9ºA execução será formalizada mediante assinatura de termo de adesão, especificando:
I. As condições e responsabilidades do servidor e das chefias;
II. Os dias e horários estabelecidos para o teletrabalho ou trabalho híbrido;
III. O cumprimento das diretrizes do Manual de Segurança e Medicina do Trabalho.

Art. 10º O Comitê será responsável por monitorar e avaliar o projeto piloto, assegurando a execução conforme esta Resolução e recomendando ajustes.

Art. 11º A convocação presencial poderá ser realizada pela chefia imediata, com aviso mínimo de 48 horas, para reuniões ou atividades específicas.

CAPÍTULO IV - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12 Os servidores deverão manter atualizados seus dados de contato, incluindo telefone e e-mail institucional, assegurando a comunicação com a chefia e equipe de trabalho.

Parágrafo único. Durante a jornada de trabalho, o servidor deve responder prontamente às comunicações institucionais.

Art. 13º A adesão ao regime será formalizada por meio de um Termo de Adesão, que estabelecerá as seguintes condições:

I. Condições e Responsabilidades: Definição das responsabilidades de ambas as partes, incluindo metas e prazos;

II. Horários de Trabalho: Definição dos horários de trabalho, conforme acordado;
III. Diretrizes de Segurança e Medicina do Trabalho: Compromisso de seguir práticas ergonômicas e normas de segurança.

Parágrafo único. O descumprimento das normas poderá resultar na revisão ou revogação da participação.

Art. 14º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Responsáveis pela Proposta de Intervenção
Ezequiel Arce de Oliveira
Discente do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)
Ezequiel.oliveira@uems.br

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (São Paulo/SP)
marcelo.ribeiro@ufms.br

Campo Grande, MS, 5 de fevereiro de 2025.

Referências:

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e regula o teletrabalho no serviço público federal**. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, p. 6, 2019.

CUNHA, Maria do Carmo; REIS, Ana Carolina. **Teletrabalho no setor público: desafios e oportunidades. Revista Brasileira de Administração Pública,** v. 53, n. 4, p. 555-577, 2019.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei Estadual nº 1.051, de 5 de julho de 1993. Cria a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado, Campo Grande, 6 jul. 1993.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 1.102, de 10 de outubro de 1990. Dispõe sobre cargos e funções de servidores no estado de Mato Grosso do Sul.** Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 10 out. 1990.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021. Regulamenta as atividades dos profissionais técnicos da educação superior na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 9 dez. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 6.162, de 19 de dezembro de 2023. Atualiza a regulamentação dos cargos e funções dos profissionais técnicos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 19 dez. 2023.

SHINGO, S. **A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint**. Revised ed. Portland: Productivity Press, 1989.

ROCHA, E.; AMADOR, F. **O teletrabalho e suas implicações no setor público: um estudo de caso. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 120-134, 2018.

ROSENFIELD, C.; ALVES, R. **Teletrabalho: uma abordagem teórica e prática. Revista de Administração e Negócio**s, v. 19, n. 2, p. 45-57, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F**. Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UFMS

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

Manual de Orientação apresentado pelo mestrando Ezequiel Arce de Oliveira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob a orientação do Professor Dr. Marcelo Ribeiro Silva, como parte da proposta de plano de ação para implementação do teletrabalho na UEMS e como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

1. Introdução 04

2. O que é Teletrabalho? 05

3. Boas Práticas para Implantação do Teletrabalho 06

4. Saúde e Segurança no Teletrabalho 08

5. Gestão de Jornada de Trabalho 13

6. Monitoramento e Avaliação 16

7. Conclusão 17

Referências 18

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico 19

INTRODUÇÃO

O crescimento do teletrabalho no Brasil, com todas as suas denominações – home office, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, entre outras – é um fenômeno marcante, especialmente após a pandemia de COVID-19. Mesmo antes desse cenário, o mundo do trabalho já vinha sofrendo transformações significativas relacionadas à chamada 4ª Revolução Industrial, que inclui a automatização de diversas esferas da vida.

Reconhecendo essa tendência irreversível, na qual a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) também está inserida, Após o resultado de uma pesquisa de mestrado, desenvolveu-se este Manual de Orientação para Implantação do Teletrabalho, visando auxiliar na eventual implementação dessa modalidade de trabalho, em consonância com os preceitos legais e as diretrizes institucionais.

OBJETIVO DO PLANO DE AÇÃO

Este Manual de Orientação tem como principal objetivo fornecer um guia prático e de fácil leitura para a implantação e gestão do teletrabalho. Com orientações sobre diversos temas relacionados ao teletrabalho, o manual visa oferecer aos servidores uma visão geral e os cuidados necessários, além de boas práticas para garantir o bem-estar dos servidores e a produtividade do órgão público. Com foco em saúde, segurança, gestão de jornada e aspectos psicossociais, o manual busca criar um ambiente de trabalho remoto equilibrado, funcional e produtivo..

O QUE É TELETRABALHO?

O teletrabalho é uma modalidade de prestação de serviços realizada fora das dependências físicas do servidor público, utilizando tecnologias de informação e comunicação para permitir que o trabalho seja executado à distância. Essa forma de trabalho se tornou cada vez mais relevante nos últimos anos, principalmente devido à evolução tecnológica e às necessidades emergentes de flexibilização nas relações de trabalho. No Brasil, o teletrabalho é regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nos artigos 75-A a 75-E, que definem seus parâmetros legais e as responsabilidades de empregador e empregado. Já a nível de legislação para os servidores de Mato Grosso do Sul, isso ocorreu por meio da Lei nº 6.167, de 19 de dezembro de 2023, especificamente no Art. 36-A

MODALIDADES

Home Office

O home office é uma das formas mais comuns de teletrabalho. Nessa modalidade, o trabalhador realiza suas atividades diretamente de sua residência, utilizando os recursos tecnológicos necessários, como computadores, internet e ferramentas de comunicação online.
Essa modalidade oferece ao empregado a comodidade de trabalhar em um ambiente familiar, eliminando o tempo gasto com deslocamento e permitindo maior flexibilidade para a gestão de sua rotina.

Trabalho Híbrido

O trabalho híbrido combina períodos de trabalho presencial e remoto, permitindo ao trabalhador alternar entre comparecer ao ambiente físico da empresa e trabalhar remotamente. Nessa modalidade, a frequência do trabalho presencial e remoto pode variar conforme as necessidades do órgão público e do servidor público.

> “O teletrabalho representa uma mudança significativa no ambiente de trabalho tradicional, potencialmente reduzindo a necessidade de deslocamento físico e permitindo maior flexibilidade para os trabalhadores (Nilles, 1973, p. XX).”

BOAS PRÁTICAS PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

A implementação eficaz do teletrabalho requer planejamento cuidadoso e o estabelecimento de diretrizes claras para assegurar que tanto o servidor público quanto o Superior Hierárquico compreendam suas responsabilidades e se adaptem de forma eficiente à nova modalidade de trabalho. Para isso, é essencial seguir algumas boas práticas que promovem o equilíbrio entre flexibilidade, produtividade e qualidade de vida.

CRITÉRIOS PARA ADESÃO AO TELETRABALHO

Antes de implementar o teletrabalho, é necessário avaliar quais cargos e atividades podem ser realizados de forma remota. Algumas questões a serem consideradas incluem a natureza das tarefas, a necessidade de interação presencial, o uso de tecnologias específicas e a capacidade do servidor público de desempenhar suas funções de maneira autônoma.

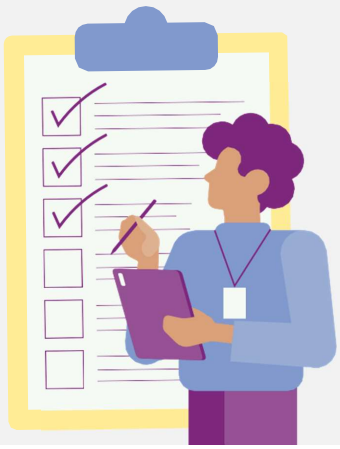
Além disso, é importante que o órgão público verifique se o servidor possui os recursos necessários para realizar o teletrabalho, como acesso à internet de qualidade, equipamentos adequados e um ambiente apropriado para o desempenho das atividades.

Esse processo de avaliação pode ser formalizado em um termo de adesão ou política interna que defina os critérios e as condições para o teletrabalho.

REGRAS INTERNAS E POLÍTICAS DE TELETRABALHO

O órgão público pode criar uma política interna de teletrabalho que defina as regras a serem seguidas por todos os colaboradores que aderirem ao regime. Essas regras devem incluir:

- **Horários de trabalho e disponibilidade:** mesmo sem controle estrito de jornada, é importante estabelecer horários de atendimento e disponibilidade para reuniões e comunicação.
- **Metas e prazos:** a definição de metas e prazos ajuda a manter a produtividade e possibilita uma avaliação de desempenho justa e eficiente.
- **Regras de conduta online:** a etiqueta digital deve ser observada para garantir um ambiente virtual de trabalho respeitoso e profissional.



RESPONSABILIDADES DO SERVIDOR PÚBLICO E DO ÓRGÃO PÚBLICO

No regime de teletrabalho, tanto o órgão público quanto o servidor público têm responsabilidades específicas.

Cabe ao órgão público:

- Fornecer os recursos necessários para a realização do trabalho, seja por meio do empréstimo de equipamentos, seja pelo reembolso de despesas, conforme acordado no contrato.
- Garantir a segurança das informações, disponibilizando ferramentas adequadas para a proteção de dados, como VPNs e sistemas de autenticação.
- Oferecer suporte técnico e orientação para o uso das ferramentas digitais, bem como promover capacitação contínua sobre o uso dessas tecnologias.

Por outro lado, o servidor público deve:

- Organizar-se de forma autônoma, cumprindo as metas e prazos estabelecidos, mesmo sem a supervisão presencial.
- Manter a confidencialidade e segurança dos dados da empresa, evitando o uso inadequado de equipamentos ou redes não seguras.
- Manter a comunicação ativa com seus gestores e colegas de trabalho, garantindo que o fluxo de informações continue eficiente.

ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK

É recomendável que o órgão público: crie um sistema de acompanhamento das atividades dos teletrabalhadores, visando garantir que as metas estejam sendo cumpridas e que os servidor tenham os recursos necessários para realizar suas tarefas. Reuniões regulares, virtuais ou presenciais, podem ajudar a manter a integração da equipe e a fornecer feedback contínuo.

Esse acompanhamento deve ser feito de forma transparente, sempre respeitando a autonomia do teletrabalhador, mas garantindo que as expectativas da empresa sejam alcançadas.

A comunicação contínua entre gestores e equipes é fundamental para resolver problemas, identificar oportunidades de melhoria e manter o engajamento.

SAÚDE E SEGURANÇA NO TELETRABALHO

DOENÇAS OCUPACIONAIS

Doenças ocupacionais são problemas de saúde que surgem em decorrência das atividades e condições do trabalho, afetando principalmente o sistema musculoesquelético, a visão, e o bem-estar mental. No teletrabalho, essas doenças podem ocorrer devido à postura inadequada, longas horas de trabalho sem pausas, esforço repetitivo e falta de condições ergonômicas adequadas. Conhecer como essas doenças ocorrem e adotar medidas preventivas é essencial para evitar complicações a longo prazo.

Lesões por Esforço Repetitivo (LER)

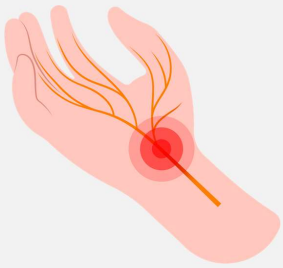
As LERs são condições causadas pelo uso repetitivo e excessivo de determinadas articulações, músculos e tendões, resultando em inflamações, dores crônicas e até perda de mobilidade. No teletrabalho, a causa mais comum de LER está relacionada ao uso prolongado do teclado e do mouse, sem as devidas pausas e com postura inadequada.

Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT)

Os DORTs são problemas musculoesqueléticos que afetam músculos, tendões, ligamentos e nervos, frequentemente causados por posturas inadequadas e posições estáticas por longos períodos. Trabalhar sentado por muitas horas, sem atenção à ergonomia, é um fator de risco significativo para DORTs.

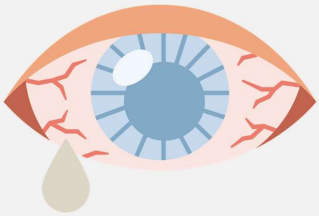
Síndrome do Túnel do Carpo

A síndrome do túnel do carpo ocorre quando há compressão do nervo mediano no punho, resultando em dor, dormência e formigamento nas mãos e dedos. Essa condição é comum em trabalhadores que realizam atividades que envolvem movimentos repetitivos das mãos, como digitar e usar o mouse por longos períodos.



Fadiga Visual

A fadiga visual ou síndrome da visão do computador ocorre quando o trabalhador passa longas horas em frente à tela, causando cansaço ocular, visão embaçada, dores de cabeça e até secura ocular. Isso é exacerbado por ambientes de trabalho com iluminação inadequada ou telas mal posicionadas.



Estresse e Problemas de Saúde Mental

O teletrabalho também pode aumentar o risco de estresse e problemas de saúde mental, como ansiedade e esgotamento. A falta de interação social, a dificuldade de separar a vida pessoal da profissional e a pressão por resultados podem afetar negativamente o bem-estar emocional do trabalhador.

ERGONOMIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Doenças ocupacionais no teletrabalho podem ser prevenidas com a adoção de medidas simples, como ajustes ergonômicos no ambiente de trabalho, pausas regulares e práticas de autocuidado. Investir em ergonomia, cuidar da saúde física e mental e respeitar os limites do corpo são passos essenciais para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Muitas vezes, os ambientes domésticos não foram projetados para a realização de trabalho prolongado, o que pode exigir adaptações por parte do teletrabalhador. Além do mobiliário adequado, é importante que o servidor público delimite um espaço exclusivo para o trabalho, evitando trabalhar em locais inadequados, como sofás ou camas, que comprometem a postura e a produtividade.

Veja, a seguir, algumas dicas de práticas ergonômicas que podem minimizar esses riscos e proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro e confortável.

Escolha Adequada de Mobiliário

- A cadeira de trabalho deve ser ajustável em altura e inclinação, de modo a oferecer suporte adequado para a região lombar. Idealmente, ela deve ter braços ajustáveis e rodízios para facilitar a movimentação.
- A mesa de trabalho deve ter altura adequada, permitindo que os antebraços fiquem paralelos ao chão. O teclado e o mouse devem estar posicionados de maneira que os pulsos fiquem em uma posição neutra, evitando tensões.

Postura Correta

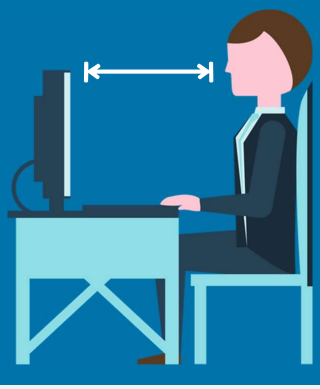
- A postura ideal é aquela em que a coluna vertebral se mantém ereta, com os pés totalmente apoiados no chão ou em um suporte para pés, formando um ângulo de 90 graus entre as pernas e o tronco.
- O monitor deve estar alinhado com a altura dos olhos, evitando que o trabalhador precise inclinar a cabeça.
- Os braços devem ficar próximos ao corpo, com os cotovelos dobrados em ângulo reto.

Cuidados com a Visão

- Para evitar fadiga ocular, utilize a regra 20-20-20: a cada 20 minutos de trabalho, olhe para algo a 6 metros de distância por 20 segundos. Isso ajuda a relaxar os músculos dos olhos.
- Ajuste a luminosidade e o contraste da tela do computador para níveis confortáveis.

Posicionamento do Monitor

- O monitor deve estar a uma distância de aproximadamente 50 a 70 cm dos olhos, com o topo da tela na altura dos olhos ou levemente abaixo. Monitores muito altos ou baixos podem forçar a postura e causar desconforto.
- Evite reflexos e iluminação inadequada ajustando o brilho da tela e posicionando o monitor longe de janelas ou fontes de luz direta.



Pausas Regulares

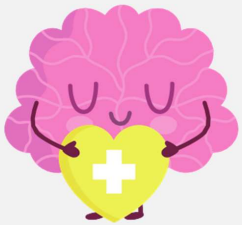
- Mesmo em um ambiente ergonômico, é importante fazer pausas frequentes para alongar o corpo e descansar os olhos. A cada 50 minutos de trabalho, recomenda-se uma pausa de 5 a 10 minutos para caminhar e realizar alongamentos leves.
- Durante as pausas, é importante alternar a posição do corpo, levantando-se da cadeira e fazendo pequenos movimentos para ativar a circulação e aliviar tensões.

Iluminação adequada

- A iluminação do ambiente deve ser ajustada de forma a evitar o cansaço visual. A luz natural é preferível, mas caso não seja possível, o uso de lâmpadas com iluminação indireta e suave pode ajudar a evitar sombras e reflexos.
- Uma luminária de mesa pode ser útil para iluminar a área de trabalho, mas o foco da luz não deve incidir diretamente sobre o monitor ou os olhos.

CUIDADOS COM A SAÚDE MENTAL NO TELETRABALHO

A saúde mental no teletrabalho é um aspecto crucial que, muitas vezes, passa despercebido. O isolamento, a pressão para manter a produtividade, a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional e a ausência de interações sociais podem levar ao esgotamento emocional e ao estresse. Para evitar esses efeitos, é fundamental adotar práticas que promovam o bem-estar mental e o equilíbrio emocional.



1. **Estabeleça Limites Claros entre Trabalho e Vida Pessoal:** Uma das principais dificuldades do teletrabalho é a falta de fronteiras físicas entre o ambiente doméstico e o profissional. Para evitar o "trabalho excessivo" e a sensação de que o expediente nunca termina, defina horários fixos para o início e o término do trabalho. Crie um espaço exclusivo para trabalhar e desconecte-se após o expediente, desligando o computador e evitando checar e-mails fora do horário.

2. **Mantenha o Contato Social:** O isolamento social pode levar a sentimentos de solidão e ansiedade. Para manter o bem-estar emocional, participe de reuniões e chamadas de vídeo regularmente, mantenha contato com amigos e familiares e integre-se à equipe virtualmente. Essas práticas ajudam a manter o senso de pertencimento e apoio social.

3. **Gerencie o Estresse:** A pressão para ser produtivo em casa, associada a prazos e metas, pode aumentar o estresse. Para gerenciar o estresse, planeje seu dia dividindo tarefas em blocos de tempo, pratique técnicas de relaxamento como meditação e respiração profunda, e mantenha uma rotina de exercícios físicos. Essas ações ajudam a reduzir a sensação de sobrecarga e melhoram o bem-estar.

4. **Promova a Autodisciplina e a Organização:** A falta de controle sobre a organização do tempo pode gerar ansiedade. Estabeleça metas realistas, evite multitarefas e utilize ferramentas de organização como aplicativos e listas de afazeres. Essas práticas ajudam a manter o foco e a clareza sobre as responsabilidades, reduzindo a ansiedade.

5. **Pratique o Autocuidado:** Dedicar tempo a atividades prazerosas e cuidar de si mesmo são fundamentais para o equilíbrio emocional. Reserve momentos para *hobbies*, mantenha uma boa rotina de sono e alimente-se de forma equilibrada. Essas práticas ajudam a aliviar a pressão do dia a dia e a manter a saúde mental em dia.

6. **Busque Apoio Profissional quando Necessário:** Se o estresse e a ansiedade persistirem, é importante buscar ajuda profissional. Considere a terapia online e converse abertamente com sua equipe sobre suas preocupações. O apoio profissional pode oferecer estratégias para lidar com os desafios emocionais do teletrabalho.

GESTÃO DE JORNADA DE TRABALHO

O controle de jornada garante que as horas trabalhadas sejam registradas de maneira precisa e que as obrigações legais sejam cumpridas. Em um ambiente de teletrabalho, onde o trabalhador pode estar fora do escritório físico, a implementação de sistemas eficazes para monitorar o tempo de trabalho se torna ainda mais importante. Além disso, o controle de jornada ajuda a manter a transparência e a responsabilidade, tanto para o empregado quanto para o empregador.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE TEMPO

Existem diversas ferramentas de gestão que auxiliam na organização das tarefas e no monitoramento das atividades. Aplicativos e softwares especializados podem ajudar a criar cronogramas, definir prazos e manter o foco. Algumas ferramentas populares incluem:

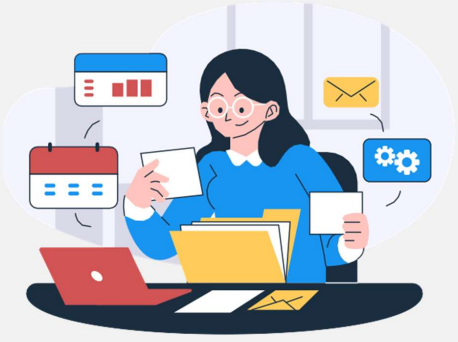
- **Calendários e Agendas Digitais:** Como Google Calendar e Microsoft Outlook permitem agendar compromissos e tarefas, além de enviar lembretes e notificações.
- **Gerenciadores de Tarefas:** Aplicativos como Todoist, Asana e Trello ajudam a organizar e priorizar tarefas, acompanhar o progresso e colaborar com a equipe.
- **Apps de Monitoramento de Tempo:** Softwares como Toggl e Clockify permitem registrar o tempo gasto em diferentes atividades, ajudando a identificar áreas para melhorias.

FLEXIBILIDADE E PRODUTIVIDADE

O teletrabalho oferece flexibilidade significativa, permitindo que os funcionários ajustem seus horários de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais e preferências.

No entanto, essa flexibilidade pode ser um desafio se não for gerida adequadamente. Para maximizar a produtividade enquanto se mantém a flexibilidade, é importante:

- Estabelecer Horários de Trabalho Consistentes de modo a criar uma rotina e garantir que o trabalho seja concluído;
- Estabelecer metas claras e prioridades diárias para garantir que as tarefas mais importantes sejam realizadas;
- Criar um Ambiente de Trabalho organizado e livre de distrações; e
- Realizar Pausas Regulares, pois isso ajuda a manter a concentração, prevenindo o esgotamento e melhorando a eficiência geral.



RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

Para garantir a eficiência e o conforto no teletrabalho, é fundamental contar com equipamentos adequados. Os principais equipamentos necessários incluem:

Computador
Um computador com desempenho adequado. A escolha entre um desktop ou um laptop deve considerar a mobilidade e o espaço disponível no ambiente de trabalho.

Segundo Monitor
Um monitor adicional pode melhorar a produtividade, permitindo a visualização simultânea de múltiplas janelas e documentos.

Teclado e Mouse
Investir em um teclado e mouse ergonômicos ajuda a prevenir desconfortos e lesões relacionadas ao uso prolongado.

Headset ou Fones de Ouvido
Um fone de ouvido com microfone de qualidade integrado é útil para participar de videoconferências e chamadas de voz com clareza e sem interrupções.

Webcam
Uma câmera de boa qualidade é importante para videoconferências e reuniões virtuais, evitando falhas e atrasos nas videochamadas.

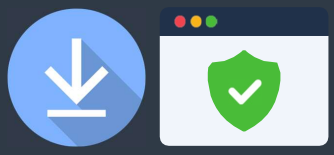
Impressora e Scanner
Dependendo das necessidades do trabalho, uma impressora e um scanner podem ser úteis para lidar com documentos físicos.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

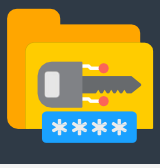
A segurança da informação e a proteção de dados são cruciais para proteger informações sensíveis e garantir a integridade do trabalho remoto. As principais recomendações incluem:

Uso de Senhas Seguras
Utilize senhas fortes e únicas para todos os sistemas e contas. Considere a implementação de autenticação de dois fatores (2FA) para adicionar uma camada extra de segurança.

Software de Segurança
Instale e mantenha atualizado um software antivírus e antimalware para proteger o computador contra ameaças cibernéticas.



Criptografia de Dados
Utilize criptografia para proteger informações sensíveis armazenadas e transmitidas, garantindo que apenas pessoas autorizadas tenham acesso.



Atualizações Regulares
Mantenha todos os softwares e sistemas operacionais atualizados para corrigir vulnerabilidades de segurança e melhorar a proteção contra ataques.

Backup dos Dados
Realize backups regulares dos dados importantes para prevenir perdas em caso de falhas no sistema ou ataques de ransomware.

Redes Seguras
Conecte-se a redes Wi-Fi seguras e, se possível, use uma VPN (rede privada virtual) para proteger a comunicação online e garantir a privacidade dos dados.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

INDICADORES DE DESEMPENHO

O uso de indicadores de desempenho garante que os objetivos sejam cumpridos de forma eficiente. Esses indicadores permitem acompanhar a produtividade e a qualidade do trabalho. Alguns dos principais indicadores de desempenho incluem:

- **Cumprimento de Prazos:** Medir a capacidade de entregar tarefas e projetos dentro dos prazos.
- **Qualidade do Trabalho:** Avaliar a precisão e o cuidado com que as tarefas são executadas, garantindo que os padrões de qualidade da empresa sejam mantidos.
- **Produtividade:** Monitorar o volume de tarefas concluídas em um determinado período, levando em conta a complexidade de cada atividade.
- **Engajamento:** Verificar o nível de participação em reuniões, colaboração com a equipe e envolvimento nas atividades.

Esses indicadores podem ser monitorados por meio de relatórios, plataformas de gestão de tarefas e sistemas de acompanhamento de desempenho, proporcionando uma visão clara do progresso e das áreas que precisam de melhorias.

FLEXIBILIDADE E PRODUTIVIDADE

A comunicação regular e o fornecimento de feedback são essenciais para o sucesso no teletrabalho, pois garantem que o trabalhador saiba onde está indo bem e onde pode melhorar. As principais práticas incluem:

- **Reuniões Frequentes:** Sejam diárias, semanais ou mensais, para discutir o progresso, alinhar expectativas e revisar tarefas em andamento.
- **Feedback Constante:** Fornecer feedback construtivo de maneira contínua, destacando tanto os pontos positivos quanto as áreas de melhoria.
- **Canais de Comunicação:** Utilizar diferentes canais de comunicação, como e-mails, videoconferências e mensagens instantâneas, para manter a equipe informada e conectada.

O monitoramento eficiente, combinado com uma comunicação aberta e feedback regular, cria um ambiente de trabalho remoto produtivo e transparente, onde o desempenho pode ser aprimorado continuamente e os trabalhadores se sentem apoiados.

CONCLUSÃO

A implementação do teletrabalho requer planejamento e a adoção de práticas que garantam a eficiência e o bem-estar dos trabalhadores. Ao longo deste manual, foram abordados os principais aspectos relacionados ao trabalho remoto, como questões legais, gestão de jornada, saúde e segurança, além de recomendações técnicas e psicossociais. Seguindo essas diretrizes, é possível criar um ambiente de trabalho mais produtivo, equilibrado e seguro, tanto para os empregadores quanto para os empregados.

A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho, quando bem estruturadas, podem resultar em maior satisfação e desempenho. No entanto, é fundamental manter uma comunicação clara, monitorar o desempenho de forma objetiva e promover o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Por fim, é importante lembrar que o sucesso do teletrabalho depende do comprometimento de todos os envolvidos e da constante adaptação às novas realidades e desafios. Os dados indicam que a implementação de um projeto piloto seria extremamente valiosa para a instituição.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. F. B. de; OLIVEIRA, F. B. de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. de S. **O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar.** 2023.

ALVES, R. P.; GUIMARÃES, M. da G. V. **Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.** *UFAM Business Review – UFAMBR*, v. 2, n. 3, p. 58–78, 2020. DOI: 10.47357/ufambr.v2i3.6379.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.109, de 26 de abril de 2022.** Dispõe sobre o teletrabalho, o trabalho remoto e o trabalho híbrido, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 abr. 2022.

BRAVERMAN, H. Labor and Monopoly Capital: **The Degradation of Work in the Twentieth Century.** New York: Monthly Review Press, 1974.

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CORRÊA MARTINS VENÂNCIO, D.; OLIVEIRA RODRIGUES, S. M. de; GARCIA da SILVA, M. **Qualidade de vida no trabalho remoto compulsório em tempos de pandemia COVID-19: análise em uma instituição federal de educação no sul do Brasil.**

FIOCRUZ. O Teletrabalho na Fiocruz – **Diretrizes, Orientações e Recomendações da Saúde do Trabalhador.** Rio de Janeiro, 2023.

FERREIRA, A. L. D.; SANTOS, A. C. dos. **O teletrabalho na pandemia da COVID-19: desafios e perspectivas para o futuro do trabalho.** *Revista Administração em Diálogo*, v. 23, n. 3, p. e20210044, 2021.

FISHER, K. Trabalho assíncrono: **a chave para a produtividade e o bem-estar.** São Paulo: Editora HSM, 2022.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **Guia para o Teletrabalho: orientações sobre o teletrabalho para os Tribunais de Contas do Brasil.** Brasília, 2022.

PEREIRA, S. M. S.; SILVA, M. R. D.; SANTOS, M. M. B. dos; SILVA, H. B. O. **Trabalho remoto compulsório e a qualidade de vida: um estudo em uma instituição federal.** *Revista Administração Pública*, v. 57, n. 1, p. 250–270, 2023.

PEREIRA, T. M. F. **Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará.** *Revista Administração Pública*, v. 57, n. 1, p. 208–228, 2023.

SINAENCO. **Manual de orientação para implantação do teletrabalho nas empresas de arquitetura e engenharia consultiva.** 1. ed. São Paulo, 2021.

THOMSON, H. **Nomadismo digital: liberdade e estilo de vida através do trabalho remoto.** 2018.

PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Sugestões de Plano de Ação para uma Eventual Implementação do Teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)”, derivado da dissertação de mestrado “Proposta de Plano de Ação para a Implementação do Teletrabalho na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)”, de autoria de Ezequiel Arce de Oliveira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada UFMS.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Relatório Técnico Conclusivo”, e seu propósito é realizar uma análise situacional e propor um plano de ação.

Solicitamos, por gentileza, que as ações voltadas à eventual implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.propp@ufms.br.

Campo Grande , MS _____ de _____de 2025

Registro de recebimento _____

.

Discente: Ezequiel Arce de Oliveira, Esp.

Orientador: Marcelo Ribeiro Silva, Dr.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Fevereiro de 2025

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA