



PPGCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências da
Administração

ISSN: 1983-6635



RGO
Revista Gestão
Organizacional



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



OPEN ACCESS

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA GERENCIAL DE AVALIAÇÃO SOCIOTÉCNICA

TELEWORK IN PUBLIC UNIVERSITIES: PROPOSAL FOR A MANAGERIAL SOCIOTECHNICAL ASSESSMENT TOOL

DAYANE DE ABREU SANTOS

Mestre em Administração Pública

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)

Cornélio Procópio, Paraná, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8506-7400>

E-mail: dayaneabreusantos@gmail.com

JAIR DE OLIVEIRA

Doutor em Engenharia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)

Cornélio Procópio, Paraná, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7847-698X>

E-mail: jair37@gmail.com

Editor científico: Fabiano Raupp

Submissão: 03/09/2025. Revisão: 15/12/2025. Aceite: 23/07/2026. Publicação: 17/08/2026

Como citar: Santos, D. de A., & Oliveira, J. de. (2026). Teletrabalho na universidade pública: proposta de uma ferramenta gerencial de avaliação sociotécnica. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 19(2), 48-68. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v19i2.8610>.

RESUMO

Objetivo: Propor uma ferramenta para avaliar as condições técnicas, pessoais e organizacionais que impactam a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras.

Método/abordagem: O estudo foi desenvolvido em duas etapas. A primeira consistiu em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), que subsidiou a elaboração de uma ferramenta de avaliação das condições do teletrabalho, fundamentada na abordagem sociotécnica e estruturada em três dimensões: subsistemas técnico, pessoal e organizacional. Na segunda etapa, realizaram-se a aplicação da ferramenta em uma universidade pública e de entrevistas semiestruturadas para sua validação semântica. A triangulação dos dados quantitativos e qualitativos foi realizada por meio de uma análise de convergência semântica.

Principais Resultados: A fase de validação da ferramenta revelou comportamentos de desajustabilidade social entre os participantes, indicando que os servidores valorizam o teletrabalho e buscam preservá-lo. Esse achado gerou reflexões sobre motivações individuais e coletivas dos servidores das universidades, o que ajudou a identificar ajustes necessários para aumentar a efetividade da ferramenta de avaliação, em termos de redação das

assertivas, modelos de resposta e ampliação do escopo temático. Com isso, a ferramenta tornou-se mais sensível às realidades vivenciadas, ampliando sua efetividade e aderência ao contexto estudado.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: A pesquisa contribui para o conhecimento sobre a gestão do teletrabalho no setor público, integrando a abordagem sociotécnica como base teórica para avaliar a sua efetividade. No campo prático, apresenta uma ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho, construída com base na literatura e validada empiricamente. A ferramenta permite diagnosticar situações que impactam o teletrabalho e pode orientar gestores no planejamento de ações mais estratégicas e humanizadas, sendo um recurso replicável com potencial para aprimorar programas de teletrabalho no setor público.

Originalidade/relevância: O estudo articula teoria e prática ao propor uma ferramenta baseada na abordagem sociotécnica, promovendo uma avaliação mais integrada e realista das condições do teletrabalho no serviço público.

Palavras-chave: Teletrabalho. Administração pública. Ferramenta gerencial. Abordagem sociotécnica. Avaliação organizacional.

ABSTRACT

Purpose: To propose a tool for assessing the technical, personnel, and organizational conditions that affect telework management in Brazilian public universities.

Method/approach: The study was conducted in two stages. The first consisted of a Systematic Literature Review (SLR), which supported the development of a tool for assessing telework conditions, grounded in the sociotechnical approach and structured into three dimensions: technical, personnel, and organizational subsystems. In the second stage, the tool was applied at a public university, and semi-structured interviews were conducted to validate its semantics. Quantitative and qualitative data were triangulated through semantic convergence analysis.

Main findings: The tool validation stage revealed social desirability bias among participants, indicating that public servants value telework and seek to preserve it. This finding prompted reflections on the individual and collective motivations of university public servants, which helped identify the adjustments required to increase the assessment tool's effectiveness in terms of statement wording, response formats, and expansion of its thematic scope. As a result, the tool became more sensitive to participant's lived realities, enhancing its practical utility and alignment with the context under study.

Theoretical, practical/social contributions: The research contributes to knowledge of telework management in the public sector by integrating the sociotechnical approach as a theoretical basis for assessing its effectiveness. In practical terms, it presents a tool for assessing the sociotechnical conditions of telework, grounded in the literature and empirically validated. The tool enables the diagnosis of situations that affect telework and can guide managers in planning more strategic and human-centered actions. It is a replicable resource with the potential to improve telework programs in the public sector.

Originality/relevance: The study connects theory and practice by proposing a tool grounded in the sociotechnical approach, promoting a more integrated and realistic assessment of telework conditions in the public sector.

Keywords: Telework. Public administration. Managerial tool. Sociotechnical approach. Organizational assessment.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1990, o teletrabalho no setor público passou a ser objeto de investigação acadêmica. Nas últimas décadas, essa modalidade de trabalho tem sido debatida na literatura como uma solução para favorecer o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, estimular a inovação e ampliar a eficiência nas organizações públicas (Mele et al., 2023). Contudo, os estudos têm privilegiado análises voltadas aos resultados e aos efeitos do teletrabalho, em detrimento da compreensão das condições organizacionais que sustentam sua implementação e sustentabilidade. Nesse contexto, observa-se uma lacuna quanto à disponibilidade de ferramentas que permitam uma avaliação integrada do teletrabalho, contemplando, de forma articulada, as dimensões técnicas, pessoais e organizacionais envolvidas em sua gestão.

O advento da pandemia do Coronavírus em 2019 tornou o teletrabalho uma prática amplamente difundida em todo o mundo, inclusive nas organizações públicas, que precisaram garantir a continuidade da prestação de serviços e cumprir medidas de biossegurança e distanciamento social (ILO, 2021). As universidades públicas não foram exceção, e se viram obrigadas a adaptar seus processos administrativos e acadêmicos. Assim como ocorreu em muitos órgãos públicos, as instituições de ensino encontraram no teletrabalho uma solução para continuar realizando suas atividades finalísticas e de apoio (Lopes & Lunardi, 2022).

No Brasil, mesmo após o período pandêmico, o teletrabalho passou a ser consolidado e formalizado na esfera pública, inclusive com diretrizes do Governo Federal, que publicou normativos como a Instrução Normativa nº 65 de 2020, a Instrução Normativa nº 89 de 2022 e o Decreto nº 11.072 de 2022, que dispõem sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O PGD ampliou ainda mais a adesão ao teletrabalho no setor público brasileiro e viabilizou sua implementação em ministérios, autarquias, fundações, institutos e universidades. Dados referentes a maio de 2026, disponibilizados no Painel de Pessoas em PGD na Administração Pública Federal, indicam que 107,8 mil servidores públicos federais atuavam em regime de teletrabalho, o equivalente a 24% dos servidores elegíveis à modalidade e a aproximadamente 20% do total de servidores ativos (MGI, 2026).

A consolidação desse modelo depende, entre outros aspectos, da compreensão das condições vivenciadas pelos servidores públicos inseridos em programas de teletrabalho, dado o conjunto de fatores que molda suas experiências. Elementos como a infraestrutura tecnológica disponível, o suporte organizacional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional impactam diretamente os resultados associados ao teletrabalho. Sob essa ótica, a abordagem sociotécnica oferece uma perspectiva integradora para a análise dessas dinâmicas, pois considera a interdependência entre os subsistemas técnico, organizacional e pessoal (Bélanger et al., 2013). Com essa abordagem, é possível obter uma avaliação mais completa e realista, contribuindo para a eficácia do teletrabalho.

Condições adequadas de trabalho e relações baseadas em autonomia e transparência estão fortemente associadas ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho (Nunes & Silva, 2024). A partir de um diagnóstico adequado das condições sociotécnicas, as universidades públicas podem planejar ações mais eficazes para aprimorar suas políticas e práticas de gestão do teletrabalho.

Em paralelo, os desafios das universidades públicas aumentaram a pressão por práticas de gestão que contribuam para a sustentabilidade econômico-financeira e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Siqueira & Fritz Filho, 2022). Nesse contexto, a adoção do teletrabalho deve estar alinhada a estratégias institucionais que promovam eficiência administrativa sem negligenciar o bem-estar dos servidores, o que demanda instrumentos capazes de avaliar suas condições de trabalho de forma sistemática e contextualizada. Essa necessidade evidencia uma lacuna ainda pouco explorada na literatura e na prática da gestão universitária.

Assim, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: como propor uma ferramenta capaz de fornecer aos gestores condições para avaliar as dimensões técnicas, pessoais e organizacionais do teletrabalho em universidades públicas brasileiras?

Para isso, foi desenvolvida e validada uma ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho, voltada ao contexto das universidades públicas, com o propósito de subsidiar decisões gerenciais baseadas em dados sensíveis à realidade dos servidores e contribuir para o avanço das pesquisas sobre gestão do teletrabalho no setor público.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O teletrabalho na administração pública tem sido cada vez mais explorado na literatura recente. Na presente seção, primeiramente, são discutidos os benefícios e fatores condicionantes para a consolidação dessa modalidade no setor público. Em seguida, apresenta-se a abordagem sociotécnica como base teórica para compreender as condições que influenciam a gestão do teletrabalho.

2.1 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O surgimento do Estado democrático no século XX ampliou os deveres e as funções governamentais, demandando mudanças no modelo de gestão pública para maior efetividade nos serviços prestados à população (Matias-Pereira, 2018; Secchi, 2009). Sob esse prisma, a transição para uma gestão orientada a resultados é considerada um passo fundamental na modernização administrativa (Bresser-Pereira, 1997), articulando eficiência, *accountability* e qualidade do serviço público.

É nesse contexto que o teletrabalho tem sido visto como uma oportunidade para a reorganização do trabalho no serviço público. Diante das restrições orçamentárias, que exigem abordagens inovadoras para manter a qualidade dos serviços oferecidos à população, o teletrabalho pode ser uma solução para aumentar a eficiência operacional (Souza et al., 2021; Lima & Neto, 2020).

Além disso, o teletrabalho tem trazido diversos benefícios aos servidores públicos. A flexibilidade de horários e a autonomia para organizar as tarefas são apontadas como fatores que permitem um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como a melhoria na interação familiar, além de promover um clima de trabalho mais motivador (Filardi et al., 2020). Por outro lado, essa modalidade de trabalho pode esbarrar em desafios, como problemas de adaptação, falhas de comunicação, perda de vínculos institucionais e falta de infraestrutura adequada (Santos et al., 2022; Filardi et al., 2020).

Esses efeitos tendem a se manifestar de forma desigual entre os trabalhadores. A literatura indica que, na ausência de políticas organizacionais e sociais de apoio, o teletrabalho

pode aprofundar desigualdades de gênero, ao reforçar a sobreposição entre trabalho remunerado e responsabilidades domésticas e de cuidado (Lu & Zhuang, 2023; Tomei, 2021).

Embora o teletrabalho possa facilitar, em determinados contextos, a conciliação entre trabalho e família, pesquisas empíricas demonstram que as mulheres continuam assumindo uma parcela desproporcional das demandas domésticas e do cuidado com filhos e familiares (Tomei, 2021). Isso sugere que o teletrabalho, por si só, não promove a corresponsabilidade de gênero, nem a construção de ambientes de trabalho mais equitativos, a menos que seja acompanhado por decisões institucionais conscientes nesse sentido.

Assim, por mais que seja reconhecida como uma tendência de longo prazo, a consolidação do teletrabalho no setor público depende de alguns fatores, como implementação de políticas sólidas, investimentos em infraestrutura tecnológica, oferta de capacitações, e, principalmente, adoção de novas práticas de liderança, baseadas em confiança e autonomia das equipes (Thiago & Gonçalves, 2024).

A literatura sobre o tema, contudo, costuma focar em aspectos como satisfação, bem-estar e o significado do teletrabalho para os trabalhadores, mas raramente investiga a gestão do teletrabalho no setor público (Leite & Lemos, 2021). Dessa forma, estudos sobre teletrabalho em organizações públicas são necessários para fundamentar políticas e práticas adequadas ao contexto particular dessas organizações (Mele et al., 2023).

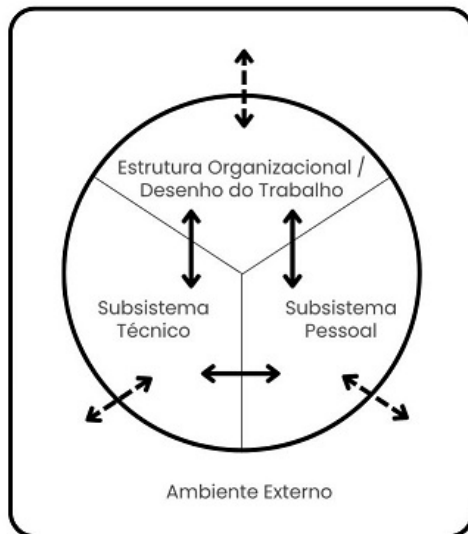
2.2 ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA NA GESTÃO DO TELETRABALHO

A teoria dos sistemas sociotécnicos compreende que toda organização é composta por uma combinação de tecnologias e pessoas, inter-relacionadas de forma contínua (Trist & Bamforth, 1951). Ao contrário de abordagens que privilegiam apenas aspectos tecnológicos ou relacionados às tarefas, a teoria sociotécnica enfatiza o papel dos fatores humanos e organizacionais no desenho e na implementação dos sistemas de trabalho (Gohoungodji et al., 2023).

Nessa perspectiva, as organizações são compostas por três subsistemas internos (o técnico, o pessoal e o organizacional) e por um ambiente externo que exerce influência contínua sobre o seu funcionamento (Bélanger et al., 2013). Quando integrados adequadamente, esses subsistemas fortalecem o ajuste entre os teletrabalhadores, suas tarefas e o ambiente organizacional, promovendo resultados positivos, tanto para os indivíduos, quanto para a organização como um todo (Bentley et al., 2016).

Aplicada ao teletrabalho, a abordagem sociotécnica permite uma visão integrada das condições que influenciam sua efetividade, ao considerar não apenas os recursos técnicos disponíveis, mas também os fatores organizacionais e pessoais que moldam a experiência dos trabalhadores. No modelo proposto por Bélanger et al. (2013), os subsistemas técnico, pessoal e organizacional representam as dimensões internas de um sistema de trabalho, que, em interação com o ambiente externo, definem os resultados obtidos com a adoção do teletrabalho. A figura 1 ilustra a compreensão do trabalho a partir da abordagem sociotécnica.

Figura 1
Modelo básico do sistema sociotécnico de trabalho



Fonte: Bélanger et al. (2013, p. 1.259, tradução livre)

O subsistema técnico abrange as tecnologias, os equipamentos, ferramentas e procedimentos necessários para a realização do trabalho (Trist & Bamforth, 1951). A infraestrutura que suporta o teletrabalho inclui as TICs, o acesso a redes seguras, equipamentos adequados e as condições ergonômicas do espaço de trabalho doméstico, garantindo que as funções sejam desempenhadas de forma eficiente e segura, mesmo fora do escritório (Bélanger et al., 2013).

Já o subsistema pessoal abrange os aspectos humanos que impactam diretamente a maneira como as atividades são realizadas. Ele inclui fatores individuais, como motivações, expectativas, saúde, bem-estar e habilidades, e aspectos coletivos, como valores, cultura organizacional e padrões de interação social (Trist & Bamforth, 1951; Katz & Kahn, 1966). No contexto do teletrabalho, o subsistema pessoal compreende elementos como atitudes em relação ao trabalho, percepções de apoio organizacional, preferências por interação social e a capacidade de lidar com demandas simultâneas de trabalho e cuidado (Bélanger et al., 2013; Lu & Zhuang, 2023).

Acima dos subsistemas técnico e pessoal, o subsistema organizacional é responsável por gerenciar a organização como um todo, definindo objetivos, estruturas e políticas que guiam as práticas administrativas. É por meio dele que se estabelece o grau de formalização dos processos, o nível de centralização ou descentralização das decisões, bem como o grau de complexidade, tanto na diferenciação entre setores e funções quanto na integração necessária entre esses componentes (Bélanger et al., 2013).

O apoio organizacional percebido aos subsistemas técnico, pessoal e organizacional está associado a melhores níveis de bem-estar, menor tensão psicológica, menor isolamento social e maior satisfação no trabalho em contextos de teletrabalho (Beckel & Fisher, 2022). O desempenho do sistema de trabalho, portanto, não é alcançado pela melhoria de elementos isolados, mas sim pela integração adequada entre os aspectos técnicos, pessoais e organizacionais, considerando, ainda, as exigências do ambiente externo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A pesquisa é de natureza aplicada, descritiva e qualitativa. O estudo foi dividido em etapas. A primeira consistiu em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que fundamentou a elaboração dos constructos da ferramenta de avaliação das condições sociotécnicas do teletrabalho.

A RSL foi conduzida de acordo com os procedimentos descritos por Roever (2020), incluindo a definição de protocolo (questão de pesquisa, critérios de inclusão e exclusão e seleção de estudos) e análise crítica dos estudos. Foram selecionados apenas artigos que apresentavam dados empíricos sobre os desafios do teletrabalho na administração pública brasileira, publicados entre 2014 e 2024.

O corpus resultante permitiu mapear problemas recorrentes e classificá-los de acordo com os três subsistemas, conforme sugerido pela abordagem sociotécnica: técnico, pessoal e organizacional. Com base nos resultados, foi construída uma ferramenta de avaliação, um questionário do tipo fechado, formulado em uma escala Likert de cinco pontos. O desenvolvimento das assertivas obedeceu ao critério de representatividade teórica (Goulart et al., 2012), o que assegurou que todos os itens correspondiam aos construtos identificados na literatura.

3.2 VALIDAÇÃO EMPÍRICA

A validação empírica da ferramenta envolveu a sua aplicação com 12 servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, atuantes em regime de teletrabalho parcial ou integral. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os mesmos participantes. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UTFPR – MD (sob o protocolo nº 85323124.0.0000.0165) e, na coleta de dados, seguiram-se os procedimentos éticos definidos no projeto.

A escolha de uma amostra intencional fundamentou-se na necessidade de selecionar participantes que apresentassem experiência concreta com o teletrabalho e condições de contribuir tanto com dados quantitativos quanto qualitativos, requisito essencial para a triangulação metodológica proposta no estudo (Denzin, 2017). Buscou-se, ainda, garantir diversidade de gênero, faixa etária, setores de atuação e ocupação de funções gerenciais e não gerenciais, com o intuito de captar diferentes perspectivas e vivências sobre o teletrabalho.

O número de participantes foi definido a partir de critérios de viabilidade metodológica e analítica, considerando a opção por uma análise qualitativa aprofundada, conduzida manualmente pela pesquisadora. As entrevistas foram realizadas até o ponto em que os relatos atingissem um nível de saturação analítica suficiente para a validação semântica da ferramenta. A coleta foi conduzida até que todos os blocos e temas contemplados na ferramenta pudessem ser avaliados quanto à clareza, coerência e aderência às percepções dos participantes, o que permitiu identificar convergências, ambiguidades e divergências relevantes para os objetivos do estudo.

A versão preliminar da ferramenta continha questões sociodemográficas e 23 assertivas, distribuídas em três blocos, correspondentes aos subsistemas sociotécnicos. As questões abordaram aspectos como infraestrutura técnica e ergonomia, bem-estar e

motivação, diretrizes, suporte gerencial e planejamento de metas, entre outras questões que condicionam a experiência do teletrabalho.

A coleta de dados empíricos ocorreu em dois momentos. A ferramenta foi aplicada por meio de um questionário no Google Forms. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os mesmos 12 participantes. A escolha de uma amostra intencional, composta por participantes que contribuíram tanto com dados quantitativos quanto qualitativos, permitiu realizar uma triangulação metodológica (Denzin, 2017).

Essa triangulação possibilitou verificar a validade semântica da ferramenta, ou seja, aprofundar a análise em relação aos critérios de clareza, coerência, aplicabilidade e abrangência temática. Os dados quantitativos, obtidos pela aplicação da ferramenta, foram analisados por meio de estatística descritiva, e os dados qualitativos das entrevistas foram analisados a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

A análise de convergência semântica é uma etapa importante para a validação de instrumentos de pesquisa, visto que permite verificar o alinhamento entre os significados atribuídos pelos respondentes e os construtos teóricos que se pretende mensurar (Pasquali, 2010). Para viabilizar tal análise, utilizou-se uma planilha do Excel, contendo as respostas individuais dos participantes ao questionário. A partir desse material, realizou-se uma comparação entre as percepções verbalizadas nas entrevistas e as respostas atribuídas no questionário, considerando cada participante, cada item e seu respectivo tema, a fim de avaliar a consistência das percepções dos participantes no contexto da pesquisa.

Para cada participante e item analisado, a comparação entre as duas fontes foi classificada qualitativamente em quatro categorias: convergente, quando a fala do participante corroborava a resposta atribuída no questionário; divergente, quando havia contradição explícita entre as duas fontes; neutro, quando o relato era ambíguo ou insuficiente para indicar convergência ou divergência; e não avaliável, quando o tema não foi abordado na entrevista. A cada categoria foi atribuída uma pontuação: 1 para convergente, -1 para divergente e 0 para neutro ou não avaliável. Com base nessas pontuações, calculou-se um índice de convergência, expresso em percentual, obtido pela razão entre o número de respostas convergentes e o total de respostas avaliáveis, considerando apenas os casos classificados como convergentes ou divergentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo foi composta por 12 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Sul da Bahia que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sendo 5 homens e 7 mulheres. Três deles ocupam função gerencial, liderando de 1 a 5 pessoas.

Apenas um participante atuava em regime de teletrabalho integral, enquanto os demais encontravam-se no modelo de teletrabalho parcial. Neste grupo, observa-se uma variação no padrão de comparecimento presencial: alguns servidores realizam suas atividades presencialmente na Universidade diariamente, em meio período, e trabalham de casa em outro turno; enquanto outros se deslocam até a instituição duas ou mais vezes por semana, cumprindo expediente nos dois turnos nos dias presenciais.

Quanto ao tempo de adesão ao teletrabalho, sete servidores afirmam possuir entre um e dois anos de experiência no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Três

participantes afirmam estar em teletrabalho há mais de dois anos e dois dizem ter aderido há menos de um ano.

4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS POR SUBSISTEMA

Na ferramenta, as assertivas correspondentes aos subsistemas foram avaliadas pelos participantes em uma escala de cinco pontos de concordância ("1 – Discordo totalmente" a "5 – Concordo totalmente"). Para o cálculo da média das respostas atribuídas a cada assertiva, foi considerada a soma das pontuações dividida pelo número de respondentes válidos. Em seguida, foi calculada a média por subsistema, obtida pela média aritmética das pontuações das assertivas que compõem cada bloco.

O Subsistema Pessoal foi o que obteve a maior pontuação, com uma média de 4,14, indicando uma avaliação positiva em relação ao bem-estar, rotina e autogestão no teletrabalho. O Subsistema Técnico apresentou uma média intermediária de 3,78, um resultado moderadamente favorável, apontando para algumas dificuldades, como a ergonomia em casa e o sistema de registro das atividades institucionais.

A menor média foi a do Subsistema Organizacional, de 3,47, indicando percepções menos favoráveis sobre clareza de diretrizes, suporte organizacional, definição de metas e comunicação na gestão do teletrabalho.

A análise dos dados quantitativos revela padrões de comportamento que refletem o contexto normativo e institucional que rege o teletrabalho nas universidades públicas brasileiras. As assertivas que apresentaram médias mais altas são relacionadas às condições cuja responsabilidade é atribuída ao próprio servidor que adere ao PGD, indicando uma possível tendência dos respondentes a avaliar positivamente esses aspectos. Destacam-se, por exemplo, itens relacionados à adequação da internet, disponibilidade de equipamentos e autonomia na execução das atividades, todos com médias superiores a 4,4.

Esses resultados dialogam com os normativos que regem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública brasileira, que atribui à força de trabalho a responsabilidade de custear e garantir a infraestrutura para realizar suas tarefas durante o teletrabalho, além de impor ao servidor a autogestão das entregas. Assim, o alto índice de respostas positivas nas questões relativas à infraestrutura pessoal e à autonomia parece refletir, em grande medida, a compreensão de que essas são condições obrigatórias para adesão e permanência no teletrabalho.

Por outro lado, as afirmações com as médias mais baixas foram aquelas atribuídas a responsabilidades institucionais, como orientações sobre ergonomia, apoio organizacional, *feedback* da gestão e diretrizes para o teletrabalho, cujas médias variaram entre 2,25 e 2,83.

Essa discrepância evidencia de um lado, a responsabilização individual pela autogestão no teletrabalho e, de outro, a fragilidade de práticas institucionais que deveriam assegurar condições mais claras e estruturadas para o seu funcionamento. Além disso, os dados permitem inferir que, possivelmente, os participantes se sentem mais confortáveis e seguros para emitir avaliações negativas quando estas dizem respeito a aspectos interpretados como fora de sua esfera de responsabilidade direta, ou seja, que estão sob responsabilidade da Instituição. Por outro lado, pode haver uma maior cautela ou um viés positivo nas avaliações das assertivas percebidas como responsabilidades do próprio servidor.

Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas permitiram aprofundar essa análise, pela verificação, a partir dos relatos dos participantes, de em que medida as avaliações quantitativas se confirmam ou contradizem.

4.3 ANÁLISE DE CONVERGÊNCIA ENTRE RESPOSTAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS

O processo de análise de convergência dos dados envolveu a comparação entre as percepções verbalizadas nas entrevistas e as respostas atribuídas no questionário, considerando cada participante, cada item e seu respectivo tema. Por meio de um julgamento interpretativo, analisou-se, caso a caso, se os relatos verbais confirmavam, contradiziam ou não dialogavam diretamente com as respostas quantitativas.

Os itens foram classificados como convergentes, divergentes, neutros e “não foi possível avaliar”. Usando essas classificações, um índice de convergência foi calculado para cada item e para cada subsistema.

O Subsistema Técnico alcançou a menor taxa de convergência, de 88,78%, enquanto os subsistemas Pessoal e Organizacional atingiram ambos 92,75%. Foram encontradas algumas divergências entre as respostas quantitativas dos participantes à ferramenta e suas percepções durante as entrevistas, as quais serão discutidas a seguir.

Os resultados da triangulação semântica mostraram que, em geral, os itens relacionados à responsabilidade institucional obtiveram um alto nível de convergência entre os dados, enquanto aqueles relacionados a elementos sob a responsabilidade direta dos servidores demonstraram maior divergência nas respostas. Esses resultados parecem refletir um padrão interpretativo já identificado anteriormente, no qual os participantes podem se sentir mais confortáveis a emitir avaliações críticas quando estas dizem respeito a aspectos sob responsabilidade institucional, e não à sua própria atuação no teletrabalho.

Os achados evidenciaram limitações na formulação de alguns itens e na capacidade da versão preliminar da ferramenta de captar nuances relacionadas a conforto, saúde e desafios técnicos sem acionar a lógica da responsabilização individual. Esses resultados forneceram subsídios para o refinamento da ferramenta, conforme discutido nos tópicos a seguir.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DO SUBSISTEMA TÉCNICO

O Subsistema Técnico apresentou o menor nível de convergência (88,78%) entre os dados quantitativos e qualitativos, quando comparado aos demais subsistemas, indicando que a percepção sobre as condições técnicas do teletrabalho é marcada por maior variação nas interpretações dos participantes.

Durante as entrevistas, uma parcela dos servidores relatou ter realizado investimentos pessoais para garantir condições adequadas de teletrabalho, o que, por um lado, explica a tendência de avaliações positivas nas questões relacionadas à infraestrutura doméstica. Por outro lado, outros participantes reconheceram não possuir condições adequadas, ainda que tenham atribuído avaliações favoráveis na ferramenta. Nessas situações, as falas contrariavam as respostas do questionário, com menções à ausência de mobiliário ergonômico, dificuldades de conexão de internet ou inadequação dos equipamentos disponíveis no ambiente doméstico.

As inconsistências entre relatos verbais e avaliações quantitativas indicam que as respostas à ferramenta podem ter sido influenciadas por estratégias discursivas de legitimação do teletrabalho ou de autoproteção diante de uma possível avaliação de desempenho. Percebeu-se, ainda, uma possível tentativa de legitimação do teletrabalho, pois mesmo ao admitir limitações de sua estação de trabalho em casa, os participantes enfatizavam que isso não interferia em seu desempenho.

Esses achados sugerem a presença de uma dinâmica de responsabilização individual pelas condições técnicas do trabalho, na qual os servidores tendem a relativizar desconfortos e limitações materiais ao compará-los com benefícios percebidos, como a eliminação do tempo de deslocamento e a maior flexibilidade da rotina. Isso tende a invisibilizar fatores que podem impactar a saúde ocupacional e a produtividade de longo prazo.

Ademais, no contexto da administração pública, essa transferência implícita de responsabilidade tensiona a noção de inovação orientada à qualidade. Quando a capacidade de manter o desempenho no teletrabalho passa a depender de recursos pessoais destinados a investimentos no ambiente doméstico, corre-se o risco de comprometer a padronização dos processos e de fragilizar a sustentabilidade do teletrabalho.

Desse modo, os fenômenos observados foram interpretados como dados relevantes para aprimoramento da ferramenta de avaliação. Verificou-se a necessidade de reformular os itens do questionário, de modo que sejam capazes de captar percepções sobre conforto, desafios, limitações e impactos na saúde, sem acionar a lógica da responsabilização individual do servidor. Tal ajuste fortalece a utilidade da ferramenta como subsídio para decisões gerenciais orientadas à inovação institucional e à qualidade do serviço público, evitando a naturalização da responsabilização individual por falhas estruturais.

5.2 RESULTADOS DO SUBSISTEMA PESSOAL

O Subsistema Pessoal apresentou elevada convergência entre dados quantitativos e qualitativos (92,75%). Esse resultado pode sugerir que os participantes se sentiram mais confortáveis em expressar percepções relacionadas a aspectos como saúde, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e bem-estar no contexto do teletrabalho. Foram temas ligados a experiências diretamente vivenciadas pelos próprios servidores, o que pode ter tornado mais fácil para eles perceberem, refletirem e relatarem essas condições de forma coerente.

Os resultados indicam que, de modo geral, as condições do subsistema pessoal são avaliadas de forma consistentemente positiva, com ganhos tangíveis na qualidade de vida dos participantes, como a proximidade da família, cuidados com a saúde, bons hábitos alimentares e facilidade de inserção de atividades físicas na rotina. Tais fatores são associados ao bem-estar individual e, por consequência, favorecem a motivação e a produtividade no desempenho do trabalho. Esses resultados dialogam com a literatura recente, que aponta a flexibilidade e a autonomia como fatores relevantes para a motivação e o bem-estar dos servidores públicos em contextos de teletrabalho (Filardi et al., 2020; Beckel & Fisher, 2022).

As questões do Subsistema Pessoal alcançaram uma taxa de convergência de 100%, à exceção de uma, indicando um alinhamento entre as respostas do questionário e os relatos verbais. No entanto, a análise revelou um ponto crítico relacionado à assertiva que tratava de uma rotina no teletrabalho seguindo horários definidos e atividades planejadas, que apresentou menor taxa de convergência (67%). Embora alguns participantes tenham atribuído notas altas a esse item, os relatos qualitativos revelaram dinâmicas de trabalho marcadas por flexibilidade, adaptação a prazos e rearranjos frequentes entre demandas profissionais e pessoais, e não por horários rígidos e padronizados.

Esse resultado indica que o enunciado da assertiva não captou adequadamente a natureza mais autônoma do teletrabalho, podendo induzir os respondentes a associar “horários definidos” a uma expectativa normativa de comprometimento e disciplina. Assim, a divergência observada foi interpretada como uma limitação semântica do item, e não como incoerência nas percepções dos participantes.

A rotina ajustável às demandas pessoais é frequente nos relatos dos participantes, e tida como um ponto positivo do teletrabalho. Entretanto, a redação da assertiva 12 induzia a uma ideia de que “seguir horários definidos” seria uma prática ideal ou desejável. Diante disso, a menor taxa de convergência associada a essa assertiva foi interpretada como uma limitação no enunciado do item, que não contemplou adequadamente a natureza mais flexível e autônoma das rotinas dos servidores no teletrabalho.

5.3 RESULTADOS DO SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

O Subsistema Organizacional apresentou a taxa de convergência de 92,75% entre os dados quantitativos e qualitativos. Quando comparado à média de avaliação quantitativa atribuída pelos participantes ao bloco (3,47), esse índice parece confirmar que os participantes podem se sentir mais confortáveis a emitir avaliações críticas quando estas dizem respeito a aspectos sob responsabilidade institucional, e não à sua própria atuação no teletrabalho.

De modo contrário ao que se observou na avaliação do Subsistema Técnico, quando a responsabilidade pela condição avaliada é atribuída à instituição, os servidores demonstram menor resistência em expressar percepções negativas, tanto nas respostas do questionário quanto nas entrevistas. Nesse sentido, os dados quantitativos, corroborados pelos relatos qualitativos, sinalizam problemas institucionais relacionados ao suporte e à condução do teletrabalho. A ausência de diretrizes claras, a precariedade de ações de apoio e orientações, a falta de feedbacks são elementos apontados, de forma recorrente, como deficiências na gestão institucional.

Sob a perspectiva da *accountability*, os achados evidenciam desafios centrais à gestão do teletrabalho. A adoção de modelos orientados para resultados exige critérios claros de definição, acompanhamento e validação das entregas. A indefinição desses parâmetros tende a gerar insegurança, fragilizar a responsabilização institucional e dificultar a demonstração da efetividade do teletrabalho perante instâncias de controle e perante a sociedade.

As opiniões direcionadas à instituição parecem não mobilizar, nos respondentes, os mesmos mecanismos de autoproteção ou de atenuação das críticas, observados em itens mais diretamente vinculados às suas responsabilidades individuais no teletrabalho. Porém, houve casos pontuais de divergências entre as respostas ao questionário e as falas nas entrevistas.

Essas divergências parecem decorrer da ambiguidade quanto ao nível organizacional ao qual os itens se referiam (indivíduo, chefia imediata, setor ou instituição), levando os respondentes a avaliações intermediárias como estratégia para lidar com a incerteza.

Tais situações evidenciam a necessidade de que os itens da ferramenta sejam formulados de maneira mais precisa e contextualizada, especificando claramente o nível organizacional ao qual se referem. Itens excessivamente genéricos podem gerar esse tipo de ruído interpretativo, levando os respondentes a optar pela neutralidade ou por respostas parciais como forma de lidar com a ambiguidade da pergunta.

5.4 CLAREZA DOS ITENS DA FERRAMENTA

A análise da clareza dos itens revelou que, de modo geral, os enunciados foram bem compreendidos pelos participantes. Entretanto, foram identificados apontamentos que sugerem a necessidade de ajustes na redação de alguns itens, especialmente para adequá-los à realidade organizacional do teletrabalho nas universidades públicas.

Alguns participantes apontaram que determinadas assertivas pressupõem práticas institucionais que não correspondem à sua experiência concreta, como a provisão de equipamentos pela organização ou o estabelecimento de metas pela gestão.

Além dessas questões específicas de enunciado, emergiu uma dificuldade transversal relacionada à própria escala de resposta adotada. Alguns participantes manifestaram dúvida sobre a distinção entre as opções “Discordo parcialmente” e “Concordo parcialmente”, que foram percebidas como semanticamente próximas, o que gerou incertezas na escolha da resposta mais adequada. Embora essa dificuldade não comprometa a compreensão dos itens, ela aponta para uma limitação semântica relevante da escala utilizada, capaz de impactar a precisão e a qualidade das respostas.

5.5 APLICABILIDADE E COBERTURA TEMÁTICA

No que se refere à aplicabilidade e à cobertura temática da ferramenta, os dados qualitativos indicaram que, de forma geral, os tópicos abordados na ferramenta dialogaram com elementos centrais da experiência de teletrabalho, contemplando fatores associados às condições técnicas, ao apoio organizacional, à comunicação, ao bem-estar e à produtividade. No entanto, durante as entrevistas emergiram novos tópicos, revelando lacunas temáticas importantes para uma compreensão mais ampla das condições sociotécnicas do teletrabalho.

Uma dessas lacunas foi a ausência de itens que considerassem o impacto das funções de cuidado com filhos, pessoas idosas ou familiares com necessidades especiais e como isso poderia afetar a experiência dos servidores em regime de teletrabalho. As entrevistas evidenciaram que essas responsabilidades afetam diretamente a rotina, a produtividade e a saúde mental dos servidores.

Além disso, foi identificada a necessidade de incorporar questões sobre desigualdades de gênero, uma vez que as mulheres relataram, com mais frequência, sobrecarga decorrente da conciliação entre trabalho e demandas domésticas ou responsabilidades familiares. A falta de itens específicos sobre o tema impediu que essas nuances fossem capturadas de forma sistemática na etapa quantitativa.

Ferramentas de avaliação sobre o teletrabalho no setor público devem reconhecer as desigualdades nas experiências dos servidores, inclusive de gênero, especialmente quando as demandas de cuidado e trabalho se sobrepõem no ambiente doméstico (Tomei, 2021; Lu & Zhuang, 2023). Nessa direção, a ferramenta foi refinada para captar, de forma mais sensível, as desigualdades nas condições sociais e organizacionais que atravessam a vivência do teletrabalho.

Observou-se, ainda, a importância de incluir na ferramenta a percepção dos servidores sobre o cuidado institucional com sua saúde mental. Alguns participantes demonstraram frustração com a ausência de políticas de acompanhamento preventivo e relataram que ações pontuais, como palestras, não têm sido suficientes para promover bem-estar de forma efetiva.

Os relatos sugerem que a pandemia de Covid-19 gerou impactos duradouros na saúde emocional e na socialização dos servidores, reforçando a necessidade de que o teletrabalho seja acompanhado por estratégias de cuidado mais estruturadas.

Outro tema que emergiu durante as entrevistas foi a percepção de que a forma como a instituição compreende e comunica sua visão sobre o teletrabalho impacta diretamente a experiência dos servidores. Os participantes relataram insegurança quanto à legitimidade da modalidade e à ausência de feedbacks ou indicadores de desempenho por parte da gestão. Diante disso, verificou-se a necessidade de incluir itens que permitam avaliar a percepção dos servidores sobre a postura institucional diante do teletrabalho.

Surgiram críticas, ainda, à qualidade da comunicação intersetorial, com destaque para dificuldades em obter respostas ágeis ou estabelecer contato com setores distantes. Isso aponta para a necessidade de ampliar o escopo da ferramenta, incorporando itens que avaliem a comunicação em níveis mais amplos da organização.

5.6 AJUSTES REALIZADOS NA FERRAMENTA

A aplicação e validação da ferramenta possibilitou identificar diversos aspectos a serem aprimorados. Um dos principais fenômenos identificados durante a pesquisa foi a presença do viés de desejabilidade social nas respostas dos participantes. Esse viés ocorre quando os respondentes tendem a dar respostas socialmente valorizadas, atenuando problemas ou exagerando qualidades percebidas como positivas (Costa & Hauck-Filho, 2017).

A seguir, as Figuras 2, 3 e 4 apresentam os blocos de questões após os ajustes.

Figura 2
Bloco de questões sobre as condições do Subsistema Técnico

Questões	
Como você avalia a qualidade da conexão de internet no local onde realiza teletrabalho? ☐ Muito boa (rápida e estável, sem quedas) ☐ Boa (normalmente estável, raras quedas) ☐ Regular (algumas instabilidades e/ou lentidão) ☐ Ruim (frequentes quedas e/ou lentidão)	Para viabilizar seu teletrabalho, você precisou realizar investimentos pessoais em equipamentos, mobiliário, periféricos ou melhorias na conexão de internet? ☐ Sim ☐ Não
Quais dos seguintes periféricos você possui e utiliza para o teletrabalho? (Marque todos os que se aplicam) ☐ Teclado ☐ Mouse ☐ Monitor externo ☐ Webcam ☐ Headset (fone com microfone) ☐ Impressora ☐ Nenhum periférico ☐ Outros: _____	Você percebe que há atividades que executa com mais facilidade no trabalho presencial, devido às condições de infraestrutura (equipamentos, internet, mobiliário)? ☐ Sim, com frequência ☐ Sim, às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
No teletrabalho, você enfrenta algum dos seguintes problemas relacionados à infraestrutura? (Marque todos que se aplicam) ☐ Quedas de conexão ou internet instável ☐ Equipamentos lentos, travamentos ou insuficiência de desempenho ☐ Ausência de periféricos que proporcionam conforto (monitor, teclado, mouse, etc.) ☐ Dificuldade para acessar todos os sistemas, softwares ou arquivos institucionais ☐ Ambiente físico desconfortável (mobiliário, ruído, temperatura, etc.) ☐ Nenhum dos problemas acima	No local onde você realiza teletrabalho, há: (Marque todos os itens que se aplicam) ☐ Cadeira ergonômica ou confortável para uso prolongado ☐ Mesa ou superfície de trabalho adequada ☐ Boa iluminação para as atividades ☐ Ambiente livre de ruídos excessivos ou outras interferências ☐ Temperatura adequada na maior parte do tempo ☐ Nenhum dos itens acima está disponível
O uso da infraestrutura que você possui no teletrabalho exige mais esforço físico ou mental em comparação ao ambiente presencial? ☐ Sim, com frequência ☐ Sim, às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca	A organização forneceu algum tipo de orientação, treinamento ou material sobre como organizar seu ambiente de trabalho de forma ergonômica para o teletrabalho? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em grande parte ☐ Parcialmente ☐ Pouco ☐ Não recebi
O sistema utilizado pela organização para registro e acompanhamento das atividades no teletrabalho é funcional e fácil de usar? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em grande parte ☐ Parcialmente ☐ Pouco ☐ Não é funcional	O sistema permite registrar e organizar suas entregas de forma eficiente? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em grande parte ☐ Parcialmente ☐ Pouco ☐ Não permite

Diante disso, a análise qualitativa e a triangulação com os dados quantitativos revelaram a necessidade de modificar itens cuja interpretação pode ter acionado uma lógica de responsabilização individual. Assim, os enunciados foram reformulados de modo a evitar possíveis enviesamentos.

Figura 3
Bloco de questões sobre as condições do Subsistema Pessoal

Questões	
Atualmente, no regime de teletrabalho, você percebe que sua saúde física se mantém: ☐ Melhor do que no período de trabalho totalmente presencial ☐ Igual ao período de trabalho totalmente presencial ☐ Pior do que no período de trabalho totalmente presencial	Como o teletrabalho tem impactado sua saúde mental e bem-estar emocional? ☐ Positivamente – sinto-me mais equilibrado(a) e com mais qualidade de vida ☐ De forma mista – percebo ganhos e também alguns prejuízos ☐ Negativamente – sinto-me mais sobrecarregado(a), isolado(a) ou estressado(a) ☐ Não percebo impacto significativo ☐ Não sei avaliar
Na sua percepção, a instituição oferece apoio suficiente para a promoção da saúde mental dos(as) servidores(as) em teletrabalho? ☐ Sim, há ações efetivas de apoio e cuidado ☐ Em parte, mas poderia haver mais iniciativas ☐ Não, não percebo ações voltadas a isso ☐ Não sei avaliar	De forma geral, o teletrabalho contribui para o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional? () Sim () Não
No teletrabalho, você percebe que sua carga de trabalho: ☐ É adequada e compatível com o tempo disponível ☐ É elevada, mas administrável ☐ É excessiva e frequentemente provoca sobrecarga	Você sente que consegue organizar sua rotina de trabalho de forma que respeite também suas necessidades pessoais e familiares? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em parte ☐ Não ☐ Não sei avaliar
Você costuma reorganizar ou estender seu horário de trabalho para conciliar com atividades familiares ou domésticas? () Sim, com frequência () Às vezes () Raramente () Nunca	Como você se sente em relação à conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas durante o teletrabalho? ☐ Consigo equilibrar bem as duas coisas ☐ Em geral, consigo equilibrar, mas às vezes há sobrecarga ou complicações ☐ Tenho dificuldade para equilibrar as duas demandas ☐ Não se aplica à minha rotina
Você exerce, atualmente, alguma função de cuidado regular com outras pessoas em seu domicílio ou fora dele? ☐ Sim, cuido de criança(s) ☐ Sim, cuido de pessoa(s) idosa(s) ☐ Sim, cuido de pessoa(s) com deficiência ou com condição de saúde que demanda atenção ☐ Sim, cuido de mais de um desses grupos ☐ Não exerço atividades regulares de cuidado	Como você percebe o impacto das responsabilidades de cuidado na sua experiência com o teletrabalho? ☐ Essas responsabilidades são mais fáceis de conciliar no teletrabalho ☐ Elas permanecem semelhantes ao período presencial ☐ Ficam mais difíceis de administrar no teletrabalho ☐ Outro: _____
Na sua casa, as responsabilidades de cuidado com outras pessoas são divididas de forma equilibrada entre os membros da residência? ☐ Sim, de forma equilibrada ☐ Em parte, mas assumo a maior parte ☐ Não, sou a principal pessoa responsável ☐ Moro só ou não tenho essas responsabilidades ☐ Prefiro não responder	Você sente que as práticas e políticas institucionais de teletrabalho na organização acolhem a realidade de quem exerce funções de cuidado? ☐ Sim, plenamente ☐ Em parte ☐ Não considero que acolham adequadamente ☐ Não sei avaliar

O escopo temático da ferramenta foi ampliado com a inclusão de itens para avaliar fatores como desigualdade de gênero no teletrabalho, responsabilidade de cuidado, e percepção do apoio institucional à saúde física e mental dos servidores.

Figura 4
Bloco de questões sobre as condições do Subsistema Organizacional

Questões	
Você recebeu, da organização, orientações claras e suficientes sobre como funciona o teletrabalho (incluindo regras, procedimentos, expectativas e formas de acompanhamento)? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em grande parte ☐ Parcialmente ☐ Pouco ☐ Não recebi	A instituição oferece apoio institucional suficiente para o funcionamento do teletrabalho, como: (Marque todos os que se aplicam) ☐ Orientações sobre normas, procedimentos e uso de sistemas ☐ Suporte técnico em caso de problemas com sistemas, VPN ou acesso remoto ☐ Materiais ou treinamentos sobre teletrabalho, ergonomia ou organização da rotina ☐ Nenhum desses apoios foi oferecido
Na sua percepção, os critérios para adesão ao teletrabalho na Universidade são aplicados de forma: ☐ Equitativa, clara e transparente ☐ Parcialmente equitativa ou com pouca clareza ☐ Não são claros, e percebo falta de equidade ☐ Não sei avaliar	As metas de trabalho acordadas no teletrabalho são: ☐ Claras, bem definidas e compatíveis com a carga de trabalho ☐ Pouco claras ou desproporcionais em relação à carga de trabalho ☐ Não há definição formal de metas no teletrabalho ☐ Não sei avaliar
Você sente que possui autonomia suficiente no teletrabalho para executar suas atividades? ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, em grande parte ☐ Parcialmente ☐ Pouco ☐ Não possuo autonomia	No teletrabalho, você recebe feedback da sua chefia sobre seu desempenho: ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
Você possui facilidade de comunicação com servidores de outros setores, departamentos ou unidades da instituição no teletrabalho? ☐ Sempre – a comunicação é eficiente e sem barreiras ☐ Frequentemente – há pequenas dificuldades, mas consigo me comunicar bem ☐ Às vezes – enfrento dificuldades que impactam o andamento das atividades ☐ Raramente – a comunicação costuma ser ineficiente ☐ Nunca – tenho grande dificuldade de comunicação com outros setores ☐ Prefiro não responder	Você possui facilidade de comunicação com sua equipe (colegas do seu setor ou unidade) no teletrabalho? ☐ Sempre – a comunicação é eficiente e sem barreiras ☐ Frequentemente – há pequenas dificuldades, mas consigo me comunicar bem ☐ Às vezes – enfrento dificuldades que impactam o andamento das atividades ☐ Raramente – a comunicação costuma ser ineficiente ☐ Nunca – tenho grande dificuldade de comunicação com os colegas de setor ☐ Prefiro não responder
No teletrabalho, você percebe que: ☐ Mantém o mesmo sentimento de pertencimento em relação à equipe e à organização ☐ Seu sentimento de pertencimento diminuiu em relação ao trabalho presencial ☐ Seu sentimento de pertencimento aumentou no teletrabalho	A instituição comunica seus objetivos, expectativas e percepções em relação ao teletrabalho? ☐ Sim, de forma clara e consistente ☐ Sim, mas de forma parcial ou pouco estruturada ☐ Raramente comunica sobre o tema ☐ Não comunica

Foram reformulados itens relacionados a temas sensíveis, adotando-se uma abordagem acolhedora e não julgadora, para evitar interpretações de que o desempenho ou o comportamento do servidor é que estaria sendo avaliado. Ademais, houve uma mudança de linguagem, com o intuito de redirecionar o foco para a avaliação das práticas e dos recursos institucionais disponibilizados. A mesma abordagem foi aplicada ao Bloco referente ao subsistema pessoal.

Nas questões sobre as condições organizacionais, para maior clareza, quando pertinente, foram indicados os níveis da organização aos quais os constructos se referiam (como chefia imediata, setor/unidade e instituição), reduzindo eventuais ambiguidades interpretativas.

Além das modificações mencionadas, foram realizados ajustes nas questões iniciais, para coleta de dados sociodemográficos, como a adição de perguntas sobre a configuração familiar e funções de cuidado na rotina doméstica. Ademais, em vez de utilizar exclusivamente a escala Likert, optou-se por diversificar os modelos de resposta, a fim de reduzir possíveis dificuldades por parte dos respondentes.

Essas alterações, fundamentadas nos resultados da pesquisa, tiveram o propósito de refinar a ferramenta como um instrumento de escuta qualificada dos servidores. A aplicação empírica e a validação da ferramenta permitiram avaliar, de forma crítica, sua aderência ao objetivo inicial do estudo, que consistia em propor uma ferramenta para avaliar as condições técnicas, pessoais e organizacionais que impactam a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras.

A partir de uma perspectiva sociotécnica integrada, sensível às condições reais de trabalho e aos desafios institucionais associados à sua implementação e gestão, os ajustes realizados decorrem diretamente dos achados da pesquisa e visam fortalecer a capacidade diagnóstica da ferramenta, bem como sua utilidade para a gestão pública.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal propor uma ferramenta para avaliar as condições técnicas, pessoais e organizacionais que impactam a gestão do teletrabalho em universidades públicas brasileiras. A ferramenta foi elaborada a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura e na abordagem sociotécnica, e, posteriormente, validada e ajustada com base em sua aplicação em uma universidade federal.

A metodologia empregada foi bem-sucedida em alcançar os objetivos propostos. Os resultados da fase de validação foram importantes e contribuíram para aspectos práticos e teóricos. Durante a aplicação da pesquisa, foram observados comportamentos indicativos de preocupação, por parte dos servidores, em assegurar a continuidade do teletrabalho, modalidade por eles valorizada, o que pode ter ativado o mecanismo de desabilitação social nas respostas. Esse fenômeno levou a reflexões sobre a natureza das relações sociais e políticas no contexto universitário, sobre a cultura organizacional dessas instituições e sobre quão seguras as pessoas se sentem ao responder pesquisas em seu ambiente de trabalho.

Contudo, esses comportamentos não devem ser vistos como uma limitação do estudo; pelo contrário, foram fundamentais para aprofundar a compreensão sobre motivações individuais e coletivas que envolvem os servidores das universidades, e, conseqüentemente, ajudaram a identificar ajustes necessários para aumentar a efetividade da ferramenta de avaliação, em termos de redação das assertivas, modelo de resposta e cobertura temática.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se que a validação empírica foi realizada em uma única universidade federal, o que pode restringir a generalização dos

resultados. Características específicas da organização analisada e dos participantes da pesquisa podem ter influenciado as percepções captadas. Ainda, a possibilidade de respostas influenciadas pela desajustabilidade social reforça a necessidade de cautela na interpretação de alguns resultados.

Apesar disso, ao propor uma ferramenta de avaliação fundamentada na teoria e empiricamente testada, este trabalho oferece uma base conceitual passível de adaptação e aprofundamento em pesquisas futuras. Sua replicação em outros contextos institucionais pode subsidiar a verificação de sua aderência, identificar ajustes necessários e ampliar seu potencial de contribuição.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da ferramenta em diferentes organizações públicas, a fim de investigar sua adequação em outros contextos e realidades. Além disso, estudos que avaliem o uso da ferramenta no apoio à tomada de decisões poderão contribuir para consolidar a sua aplicabilidade prática.

Com a visão integrada da abordagem sociotécnica, a ferramenta pode subsidiar decisões e práticas de gerenciamento mais estratégicas e humanizadas. Sua aplicação permite diagnosticar situações que prejudicam o teletrabalho e pode viabilizar o planejamento de ações de melhoria. Por isso, o produto gerado é um recurso replicável, com potencial para aprimorar os programas de teletrabalho e promover ambientes mais acolhedores às necessidades dos trabalhadores.

Conclui-se que pesquisas sobre teletrabalho em universidades públicas devem considerar a complexidade das nuances políticas e sociais que permeiam o seu contexto. Nesse contexto, a ferramenta proposta, aliada a uma gestão participativa e humanizada, pode estimular práticas mais eficazes e sensíveis às necessidades dos servidores.

DECLARAÇÃO SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Os autores utilizaram o Grammarly e o ChatGPT (OpenAI) como ferramentas de apoio linguístico, com a finalidade de auxiliar na tradução do artigo para a língua inglesa e fornecer sugestões de ajustes textuais. O conteúdo resultante foi revisado e editado pelos autores, que assumem integral responsabilidade pela exatidão, integridade e conteúdo do artigo.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Autor 1: Conceituação; Metodologia; Análise formal; Investigação; Curadoria de dados; Redação.

Autor 2: Supervisão; Administração do projeto; Validação; Redação (revisão e edição).

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 19(7), Article 3879.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>

Bélangier, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Bresser-Pereira, L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 5–25. <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.375>

Costa, A. R. L., & Hauck-Filho, N. (2017). Menos desejabilidade social é mais desejável: Neutralização de instrumentos avaliativos de personalidade. *Interação em Psicologia*, 21(3), 299–311. <https://doi.org/10.5380/psi.v21i3.53054>

Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543> (Original work published 1970)

Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>

Goulart, P. M., Medeiros, C. R. O., Kilimnik, Z. M., & Paula, A. V. (2012). Questionário de bem-estar no trabalho: Estrutura e propriedades psicométricas. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 29(spe), 609–620. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000500002>

International Labour Organization. (2021, abril). *Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/media/385776/download>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons.

Leite, A. L., & Lemos, D. C. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: Desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330–359. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.4987>

Lima, A. S., & Neto, N. P. R. (2020). Gestão judicial da pandemia COVID-19: O trabalho remoto como regra de funcionamento do Poder Judiciário. *Revista de Política*

Judiciária, Gestão e Administração da Justiça, 6(2), 22–40.

<https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9822/2020.v6i2.6979>

Lopes, A. L. R., & Lunardi, G. L. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: Um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(2), 26–54. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1282>

Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). “Can teleworking improve workers’ job satisfaction? Exploring the roles of gender and emotional well-being”. *Applied Research Quality Life* 18(3), 1433–1452. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4>

Matias-Pereira, J. (2018). *Administração pública: Foco nas instituições e ações governamentais* (5ª ed. rev. e atual.). Atlas.

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(2), 360–375. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2026). *Painel de Pessoas em PGD na Administração Pública Federal*. Portal do Servidor. Recuperado em 14 de julho de 2026, de https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel_pessoas_em_PGD_APF

Nunes, C., & Silva, N. (2024). Trabalho decente como pressuposto fundamental de felicidade no trabalho. *Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 113–127. <https://doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7726>

Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Artmed. <https://www.academia.edu/41964177>

Roever, L. (2020). *Guia prático de revisão sistemática e metanálise*. Thieme Revinter Publicações.

Santos, E. A. dos, Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *REGGE Revista de Gestão*, 29(3), 287–299. <https://doi.org/10.1108/REGGE-07-2021-0137>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

Siqueira, L. O., & Fritz Filho, L. F. (2022). Percepção de qualidade em serviços de ensino superior. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 41–57. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5634>

Souza, E. H., Silva, S. T., Chaebo, G., & Lopes, J. C. de J. (2021). Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. *Secretariado Executivo em Revist@*, 15(2), 229–245. <https://doi.org/10.5335/ser.v15i2.10354>

Thiago, F., & Gonçalves, S. P. (2024, agosto 30). Tendências de teletrabalho: Analisando experiências de gestores públicos no Brasil e em Portugal. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 19(56), 313–347. Editora IOLE. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13836137>

Tomei, M. (2021). Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? *Intereconomics*, 56(5), 260–264. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-0995-4>

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>